بحوث ودراسات في :

# المشكلات الإدارية
# للمنظمات التعاونية وغير التعاونية

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير
أستاذ التنظيم التعاوني
كلية التجارة – جامعة عين شمس
وعميد المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية

٢٠٠٥

الناشر : مكتبة عين شمس
٤٤ شارع القصر العيني – القاهرة

# إهـــــــداء
## (مضمون الحوار)

جاءني أحد الأصدقاء مهموماً وعليه علامات الحزن .. قلت له خيراً إنشاء الله .. فقال ألم تقرأ ما كتبه أحدهم مجهول الهوية وبغير إمضاء عنك ؟.. إنه يدَّعي في كلمته التي نشرها بغير إمضاء .. أن علمك يقف عند عام ١٩٠٦ !!؟.. إنه يقول أيضاً عليك أن تترك مكانك للشباب .. فقلت له نحن جميعاً في خدمة الشباب .. فهل أرشدنا ما كتبه عنا إلى ما نُضيفه من جوانب نستطيع من خلالها أن نزيد عطاءنا لمصلحة الشباب ؟!.. ونحن على إستعداد فوراً للإستجابة إلى ما فيه مصلحة للشباب ؟.. فصمت .. وقال إن ما ذكره السيد الكاتب المجهول الهوية عبارة عن بذاءات !!..

قلت لصديقي شكراً على مشاعرك الطيبة .. ولا تحزن .. ألم تقرأ قول الله سبحانه وتعالى في الآية رقم ٨ من سورة الحج :

" وَمِنَ النَّاسِ مَن يُجَادِلُ فِي اللَّهِ بِغَيْرِ عِلْمٍ وَلاَ هُدًى وَلاَ كِتَابٍ مُّنِيرٍ ".

قال صديقي :.. إن الله يأمر بالمعروف .. ويأمر بأن تقول للناس حُسنا .. ونتعامل معهم المعاملة الحسنة .. ونتحرى الصدق .. والبعد عن الكذب .. إلخ.

قلت له : إنك على حق .. ولكن أين مسئولية صاحب الجريدة ؟.. وأين مسئولية رئيس التحرير ؟.. أليس من أبجديات الصحافة البحث عن الحقيقة ؟.. وهل كل كلمة فاسقة يرسلها أحدهم إلى الجريدة تُنشر ؟..

قال صديقي : إن ما تقوله هو علم الصحافة .. وميثاق شرف الصحافة .. وأخلاقيات الصحافة .. إن مثل هؤلاء الكُتاب مجهولي الهوية مُغرضون !!.. ونظام الدولة وقوانين الدولة ينبغي أن تكون رادعة في مثل هذه الأحوال !!.. فليس لدينا أساليب الخارج في إستئجار من يتحرى عن المنحرفين ، وتدفع له الأجر.. أو قبول نشر من أشخاص مجهولي الهوية .. أو المراكز !!..

قلت له .. إن الله ضرب لنا الأمثال في كتابه الكريم عن حدوث مثل هذا الإنحراف .. حينما دعى هود قومه إلى الهُدى ووحدانية الله .. فماذا كانت إجابتهم ؟؟ يقول الكتاب الكريم على لسان سيدنا هود حينما كذَّبوه في الآيتين ٣٩ ، ٤٠ من سورة المؤمنون :

" قَالَ رَبِّ انصُرْنِي بِمَا كَذَّبُونِ * قَالَ عَمَّا قَلِيلٍ لَّيُصْبِحُنَّ نَادِمِينَ ".

وأضفت : حينما تختلط الأمور إلى هذا الحد ، علينا أن نتمثل بقول الله سبحانه وتعالي في كتابنا الكريم في الآية رقم ٦ من سورة الحجرات :

"يَأَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُواْ إِن جَاءَكُم فَاسِقُ بِنَبَإٍ فَتَبَيَّنُواْ أَن تُصِيبُواْ قَومَا بِجَهَالَةٍ فَتُصبِحُواْ عَلَى مَا فَعَلتُم نَادِمِينَ ".

وأضفت .. إنني أتذكر قول الله سبحانه وتعالى في كتابه الكريم في الآية رقم ١٩ من سورة الحاقة :

" فَأَمَّا مَن أُوتِيَ كِتَابَهُ بِيَمِينِهِ فَيَقُولُ هَآؤُمُ اقرَءُواْ كِتَابِيَه ".

وعملاً بتعاليم الله .. أتقدم بمرجعي هذا ، علَّهم يراجعوا أنفسهم في ضوء شريعة السماء السمحاء وحُسن المعاملة التي ينبغي أن تسود بين الناس.

ولذلك فإني أهدي هذه المعاني الطيبة التي دارت في هذا الحوار ، إلى من كتبوا ويصدق عليهم القول الذي قاله اساتذة عظام وعلى رأسهم الدكتور/ طه حسين :

إلى من لا يعلموا ولا يعملوا ويؤرقهم أن يعمل الآخرون

أسجِّل هذا الحوار عسى أن تستفيد منه جميع الأطراف التي تقابل مثل هذه الظروف .

دكتور/ كمال حمدي أبو الخير

# المحتويات

# مؤلفات الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للاستهلاك - مكتبة عين شمس ١٩٥٩.
*) تطور التعاون وفلسفته في ضوء الاشتراكية العربية- الدار القومية للطباعة والنشر ١٩٦٢.
*) دور المؤسسات العامة التعاونية في الاقتصاد القومي - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
*) التعاون في المملكة المتحدة - مكتب السيد رئيس الجمهورية للبحوث الاقتصادية ١٩٦٣.
*) التعاون الاستهلاكي (تاريخه ونظمه ومشكلاته) - مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
*) نحو حركة تعاونية نظيفة - الأهرام الاقتصادي ١٩٦٥.
*) نحو بنيان تعاوني سليم - الأهرام الاقتصادي ١٩٦٦.
*) تطور مفهوم ديموقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية جامعة الدول العربية - مكتبة عين شمس ١٩٦٧.
*) أصول التنظيمات والإدارة في المؤسسات والتعاونيات - مكتبة عين شمس ١٩٦٨.
*) التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) نشأة الفكر التعاوني وتطوره - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني في بريطانيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني في بعض الدول الاشتراكية والاسكندنافية - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) نحو بنيان تعاوني جديد - مكتبة عين شمس ١٩٧٠.
*) التعليم التعاوني - المجلة العلمية لكلية التجارة وجامعة الدول العربية ١٩٧٠.
*) التطبيق التعاوني الاشتراكي - مكتبة عين شمس ١٩٧٢.
*) التطور التعاوني الاشتراكي في مصر وتشيكوسلوفاكيا - مكتبة عين شمس ١٩٧٣.
*) أصول الإدارة العلمية - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
*) دراسات في التسويق - مكتبة عين شمس ١٩٧٤.
*) الثورة الإدارية ومشكلات التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٧٥.
*) الإدارة بين النظرية والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
*) التعاون - تاريخه - فلسفته - أهدافه - مكتبة عين شمس ١٩٧٦.
*) التسويق التعاوني - مبادئه ومشكلاته - مكتبة عين شمس ١٩٧٧.
*) تطور التنظيم التعاوني - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
*) التطبيق التعاوني المصري - مكتبة عين شمس ١٩٧٩.
*) التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي - مكتبة عين شمس ١٩٨٠.
*) التعاون بين التشريع والتطبيق - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
*) بحوث ودراسات في التعاون - مكتبة عين شمس ١٩٨٢.
*) الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي - مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
*) تنظيم الملكية الزراعية واستغلالها - مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
*) روبرت أوين - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) دكتور وليم كنج - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فردريش فلهلم ريفيزن - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) تاريخ رواد روتشديل - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.
*) فلسفة رواد التعاون ومبادئ التعاون الدولية - مكتبة عين شمس ١٩٨٥.

*) التنمية التعاونية والتطبيق المصري – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) مشكلات التعاون بين النظرية والتطبيق – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) تنظيم وإدارة النشاط التعاوني في عالم متغير – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) اقتصاديات التعاون ومفهوم النفع العام – مكتبة عين شمس ١٩٨٦.
*) العملية الإدارية والتطبيق الإداري – مكتبة عين شمس ١٩٨٧.
*) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية – مكتبة عين شمس ١٩٩٠.
*) المفهوم العلمي المعاصر للتعليم التعاوني ١٩٩١ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العلاقة الايجارية للأراضي الزراعية – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) إدارة المكاتب بين ثورة المعلومات وخدمات المشروع – مكتبة عين شمس ١٩٩٣.
*) التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة – مكتبة عين شمس ١٩٩٤.
*) إدارة المكاتب ونظم المعلومات ودورها في تحديث إدارة قطاع الأعمال – مكتبة عين شمس ١٩٩٥.
*) ما بين جمعية رواد روتشديل والجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، الدروس المستفادة ١٩٩٥ – المجلة المصرية للدراسات التعاونية.
*) العملية التنظيمية والبناء التنظيمي – ١٩٩٥ ( مكتبة عين شمس ).
*) مبادئ الإدارة الدولية " النظرية والتطبيق " مكتبة عين شمس ١٩٩٦.
*) إستراتيجية الملكية الزراعية – ١٩٩٧ ( مكتبة عين شمس).
*) تنظيم وإدارة التعاونيات والشخصية التعاونية – ١٩٩٧ ( مكتبة عين شمس).
*) مشكلات البنيان التعاوني بين النظرية والتطبيق- ١٩٩٧(مكتبة عين شمس ).
*) قراءات في إدارة التسويق – ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس ).
*) تاريخ ومبادئ التعاون – ١٩٩٨ (مكتبة عين شمس ).
*) إدارة المكاتب بين ثورة الاتصالات ونظم المعلومات – ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس).
*) النظم التعاونية المقارنة – ١٩٩٨ ( مكتبة عين شمس ).
*) مفهوم الائتمان التعاوني ( نشأته وتطوره ) – ١٩٩٩ (مكتبة عين شمس).
*) الادخار والائتمان التعاوني بين التمويل والإدارة المالية – ٢٠٠٠ (مكتبة عين شمس).
*) مبادئ الإدارة الدولية (طبعة مزيدة منقحة ، ٢٠٠١ مكتبة عين شمس.
*) أساسيات الإدارة العلمية للمنظمات التعاونية ، ٢٠٠١ ، مكتبة عين شمس.
*) المنظمات التعاونية بين الأصالة والمعاصرة ، ٢٠٠٣ ، مكتبة عين شمس.
*) المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني ، ٢٠٠٥ ، مكتبة عين شمس.
*) بحوث ودراسات في : المشكلات الإدارية للمنظمات التعاونية وغير التعاونية ، ٢٠٠٥، مكتبة عين شمس.

## أبحاث أخرى منشورة :

*) بحوث ودراسات أخرى في المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر بصفة دورية عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ الستينات حتى الآن ، وتتضمن خلاصة الأبحاث التي قدمها في المؤتمرات الدولية بالإضافة إلى مقالاته كرئيس لتحرير المجلة والتي تتناول نظرته العلمية فيما يتعلق بحل مشكلات وقضايا المجتمع.

*) Statement on Cooperative Structure In The Arab Republic of Egypt.
Published by : Egyptian Society of Cooperative Studies (E.S.C.S) 1976.

*) The Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies. Its objects and Affiliated Units.
Published by : (E.S.C.S) 1978.

*) Prospects on the Cooperatives and the Energy problem.
Published by : Third International Cooperative Trade conference Cairo, 1982.

*) Egyptian Cooperative Structure :
Published by : (E.S.C.S) 1983.

*) Working paper on Cooperative and the Development Strategy within the frame work of the general state plan.
Published by : (E.S.C.S) Cairo 1984.

*) The role of the government in promoting the cooperative movement in the Middle East and North Africa.
Published by : United Nations Vienna.

*) Cooperation in the Arab Countries : An Overview . The Journal of Interdiscipinary Economics, 1990, Vol 3, pp. 83-100.
0260-1079/90$10
(c) 1990 A B Academic Publishers.
Printed in Great Britain

*) Cooperation in the Arab Common Problems. The Journal of Interdiscipinary Economics, 1990, Vol 3, pp. 101-110.
0260-1079/90$10
(c) 1990 A B Academic Publishers.
Printed in Great Britain

*) The Relation Between The Principal Bank for Development (P.B.D.A.C) And The Cooperative Sector. IRU-Courier , RAIFFEISEN : VoL. 2 , 1997.

*) The development of The Egyptian Cooperative Movement In The Era Of Globalisation. By: Prof. Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir to Conference Co-operative Enterprise, Europe And The Mediterranean Regions, Rome :14-15 July 2005.


أحد اللقاءات العامة للأسرة العلمية للمعهد والمسئولين مع الطلاب.

**يُعتبر المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية من رواد المؤسسات العلمية التي أدخلتها ثورة مصر على التعليم العالي من منظور جامعي مُعاصر ، واستخدم الدراسات البينية في مجال تخصصه ، وطبّق علوم الإدارة على كافة المنظمات سواء أكانت قطاعاً عاماً .. أو خاصاً .. أو تعاونياً .. أو إستثمارياً .. أو نشاطاً أهلياً .. موجهين النظر إلى التغييرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر ..**

واستخدم الأساتذة منذ إنشاء المعهد أبعاداً جديدة وأساليب جديدة في حُسن إعداد أجيال بأساليب جديدة تهتم بتدريب أبنائه على مبدأ الاعتماد على النفس والمشاركة في تحمُّل المسئولية الكاملة في إدارة النشاط الطلابي تحت إشراف الأساتذة في إطار مبدأ التنظيم الذاتي الذي يعني الشعور بمسئولية المالك صاحب الشئ. ولأبنائنا في ذلك مواقف تاريخية أشادت بها القيادة السياسية والحكومات المتعاقبة ، وذلك في إطار ما يتميزُ به طلابنا من سيادة روح الفريق والمواطنة السليمة والمسئولة وحُسن الإعداد فيما يتعلق بقدرتهم على تحليل ما يجري حولنا ، وفيما يتعلق بالإستجابة لنتائج الحوارات التي تدور داخل المدرجات أو الندوات الثقافية التي يديرها أهل الفكر والعلم سواء من داخل الجامعات أو خارجها وينبئ بإذن الله بقيادات مستقبلية تتفهم الأوضاع المحلية والعربية والدولية ، وموازنة الأمور والوقوف في الجانب الذي فيه مصلحة مصر العليا ووضعها فوق كل إعتبار.

إن مناهج التعليم بالمعهد تتضمن الثقافة القومية ، وتزويد الأبناء بالمفاهيم والمُثل والقيم التي تُمكّنهم من التعاون والعمل معاً على أسس أخلاقية وروحية وصولاً إلى إيجاد علاقات إجتماعية تسودها الأخوة والمحبة والبناء.

ومن هذه المعاني يسعدني أن أقدم عظيم التقدير والإحترام والشكر لهؤلاء الذين شاركوا في الإسهام بالعملية التربوية والتعليمية في المعهد ، حيث أن مشاركتهم التطوعية حققت أكبر قدر من الوفورات الاقتصادية التي

ساعدت على بناء الصروح الشامخة لخدمة مصر ، بما في ذلك الملتقى العلمي للتنمية البشرية في جنوب سيناء .. مع العلم بأن المعهد منذ إنشائه حتى الآن لم يتلق مليماً واحداً من الدولة ، أو من الداخل أو الخارج ، وينشر ميزانياته منذ إنشائه في أجهزة الإعلام ، وتعهد لمؤسسة الرئاسة في لقاء معها عند إنشاء المعهد بأن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ستسلم هذه الصروح للدولة ، لأن رسالة التعليم التعاوني تحت رعاية مؤسسة الرئاسة ، وجامعة عين شمس وأساتذتها ، وبتدعيمهما تمت إقامة الصروح الشامخة ، وأعلنا أن هذه الصروح ملك للمجتمع.

ونعرض في الصفحات التالية لوحة شرف لمن أسهموا في إقامة هذه الصروح .. وأسلوب التمويل.




ندوة تتعلق بأهمية أن يتحلى كل شخص بقيم المجتمع والسلوكيات الرفيعة المستمدة من التعاليم السماوية.



# لوحة الشرف .. وسجل

لقد استطاعت الدراسات التعاونية ان تجمع لاول مرة فى تاريخها بين جهود اساتذة الجامعة وخبرة المشتغلين فى ميدان التطبيق ولبحث التجربة لاول مرة فى المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية بحيث يمكن ان تكون مثلا يحتذى فى غيره من دور العلم على مستوى المعاهد والكليات .

وقد امتدت رسالة المعهد لخدمة البلاد العربية وبعض البلدان الافريقية .

وهذه لوحة شرف .. تتضمن سجل الرواد الذين ساهموا فى مسيرة المعهد على امتداد مراحله المختلفة وحتى اليوم :

## ١ - فى الجوانب العلمية :

- الدكتور كمال حمدى ابو الخير رئيس الجمعية المصرية للدراسات التعاونية وعميد المعهد
- الدكتور على لطفى رئيس مجلس الشورى السابق واستاذ الاقتصاد بجامعة عين شمس
- الدكتور محمد عبد العزيز عبد الكريم عميد كلية التجارة ـ جامعة عين شمس السابق
- الدكتور جابر جاد عبد الرحمن مدير جامعة القاهرة السابق
- الدكتور محمد حلمى مراد مدير جامعة عين شمس السابق
- الدكتور محمد زكى شافعى مدير جامعة الشرقية السابق
- الدكتور محمد الجزار عميد كلية التجارة ـ جامعة عين شمس السابق
- الدكتور حسن خير الدين الاستاذ بكلية التجارة ـ جامعة عين شمس
- الدكتور حسن كمال الاستاذ بكلية التجارة ـ جامعة عين شمس
- الدكتور محمد حسن الجزيرى الاستاذ بكلية التجارة ـ جامعة عين شمس
- الدكتور عبد المنعم راضى نائب رئيس جامعة عين شمس
- الدكتور ابو بكر حسين الاستاذ بكلية التجارة جامعة عين شمس
- الدكتور فتحى محمد على وزير التعليم العالى السابق
- الدكتور اسماعيل الدمرداش عميد كلية التجارة جامعة عين شمس
- الدكتور عبد الرحمن عبد الباقى الاستاذ بكلية التجارة جامعة عين شمس
- الدكتور احمد الشرباصى الاستاذ بجامعة الازهر
- الدكتور سعد الدين عشماوى رئيس قسم ادارة الاعمال بكلية التجارة جامعة الازهر
- الدكتور محمد يحيى عويس رئيس الهيئة العامة للاستعلامات سابقا
- الدكتور مصطفى زهير عميد كلية التجارة جامعة عين شمس السابق
- الدكتور حسين طه الفقى الاستاذ بكلية التجارة جامعة عين شمس
- الدكتور زكى حواس الاستاذ بكلية الهندسة جامعة عين شمس
- الدكتور احمد زكى صالح استاذ علم النفس بجامعة عين شمس
- الدكتور ابراهيم الصعيدى استاذ التكاليف بجامعة عين شمس
- الدكتور صلاح ابراهيم استاذ المحاسبة بجامعة عين شمس
- الدكتور احمد الخطيب استاذ المحاسبة ووكيل المعهد العالى للدراسات





# الرواد

التعاونية

- الدكتور محمد توفيق استاذ المحاسبة بجامعة عين شمس
- الدكتور عباس شافعى
- الدكتور حسن محمد خلاف عميد كلية التجارة جامعة عين شمس
- الدكتور عبد جبر استاذ المحاسبة بجامعة عين شمس
- الدكتور هشام حسبو استاذ المحاسبة بجامعة عين شمس
- الدكتور عبد الله الطاهر ابو حبه رئيس ادارة التعاون بمنظمة العمل العربية سابقا

- الدكتور فوزى الشاذلى معهد الاقتصاد بمركز البحوث الزراعية
- الدكتور احمد عيسى استاذ مساعد باكاديمية السادات للعلوم الادارية
- الدكتور كمال الدين على

## ٢ ـ فى الجوانب التطبيقية

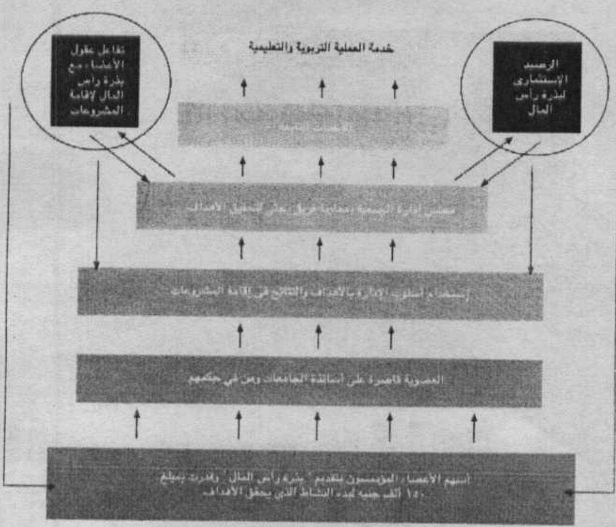
- محمد صبيح عبد القادر رئيس مجلس ادارة دار التعاون للطبع والنشر سابقا

- المهندس سعد عجرمى رئيس الهيئة العامة للاصلاح الزراعى سابقا ونقيب الزراعيين
- المهندس محمود فوزى رئيس الهيئة العامة للتعاون الزراعى سابقا
- الاستاذ محمد عبد الفتاح وزير المالية سابقا ـ ورئيس الهيئة العامة للتعاون الانتاجى سابقا
- المهندس مصطفى الفقر رئيس مجلس ادارة المؤسسة العامة للائتمان الزراعى والتعاونى سابقا
- المستشار شمس الدين خفاجى وكيل ادارة قضايا الحكومة سابقا ورئيس الاتحاد التعاونى الاسكانى المركزى
- الاستاذ احمد زكى الامام وكيل الجهاز المركزى للمحاسبات سابقا والخبير التعاونى

- الاستاذ حسين زكى احمد رئيس بنك القاهرة
- الاستاذ ابراهيم خليل وكيل وزارة العمل سابقا
- الاستاذ احمد ابو الفتح مدير عام المؤسسة العامة للائتمان الزراعى والتعاونى سابقا
- الاستاذ عبد الرحيم صفوت مدير عام الهيئة العامة للتعاون الانتاجى
- الاستاذ سامى ابو العز رئيس بنك التسليف سابقا
- المهندس عبد المقصود عزت مدير عام الهيئة العامة للتعاون الزراعى سابقا

- الاستاذ انور عبد الله القاضى السابق
- الاستاذ محمد على فنا نائب وزير الاقتصاد سابقا
- الاستاذ حسين عزت نائب وزير الشباب سابقا
- الاستاذ محمود فهمى احمد رئيس الجمعية التعاونية للبترول سابقا
- الاستاذ احمد جمال الدين الورتسى رئيس المؤسسة التعاونية الاستهلاكية العامة سابقا
- الاستاذ حامد عليا نائب رئيس تحرير مجلة التعاون
- الاستاذ محمد رشاد عبد الله رئيس تحرير جريدة التعاون
- المستشار احمد خفاجى وكيل مجلس الدولة
- الاستاذ احمد مصيلحى نائب رئيس تحرير جريدة التعاون

وضع الدكتور كمال حمدى أبو الخير نموذج تدفق العمل فى الجمعية المصرية للدراسات التعاونية فى إطار أسلوب الادارة بالأهداف والنتائج




ومنذ إنشاء الجمعية وتطورها ظلت ملتزمة بالقواعد التالية بما يأتى:

* عدم تحديد أى مبلغ كاشتراكات للعضوية.
* عدم قبول إعانات داخلية أيا كانت أنواعها، سواء أكانت نقدية أو عينية.
* عدم قبول إعانات خارجية، سواء أكانت عربية أو أجنبية.
* عدم جمع تبرعات من الأشخاص الطبيعيين، أو من الأشخاص الاعتبارية.
* عدم التمتع بالمزايا التى يتيحها قانون الجمعيات فيما يتعلق بالاستيراد من الخارج أو تلقى هدايا من الخارج.

وهذه القواعد إلتزمت بها الجمعية منذ إنشائها حتى الآن.

استخدام فائض الأموال:

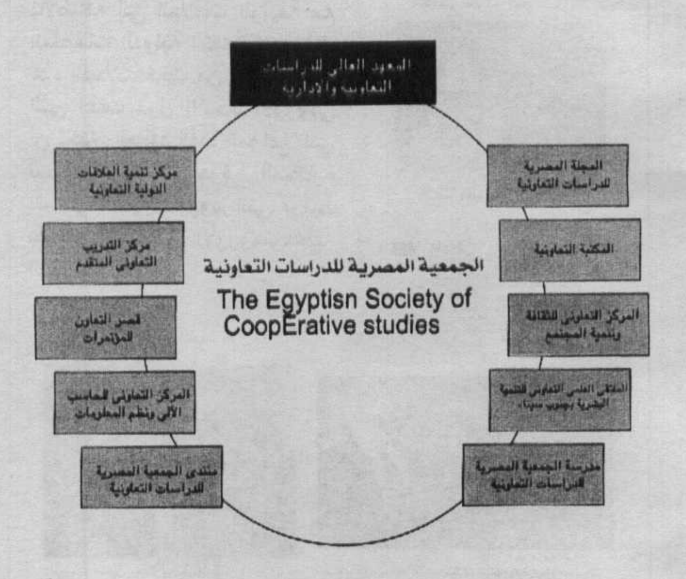
* فى إطار استخدام الميزانيات المرنة، والادارة بالأهداف والنتائج، لا يجوز أن يتم استخدام الفائض الذى يتحقق إلا فى غرضين أساسيين هما:

أولا : التوسع فى الإنشاءات التى تخدم أهداف الجمعية وتم إنشاء المعهد العالى للدراسات التعاونية والادارية والوحدات التابعة.

ثانيا: الإسهام فى مشروعات النفع العام التى تقيمها الدولة، وكذلك الأزمات التى تقابلها الدولة فى حالة الحرب، وعلى سبيل المثال:

* تبرعت الجمعية بمبلغ مليون جنيه لإقامة مدرسة باسمها فى أعقاب زلزال ١٩٩٢.
* تم التبرع بمبلغ ربع مليون جنيه لمستشفى الأورام فى عام ٢٠٠٢، وكذلك مليون جنيه لمستشفى جامعة عين شمس التخصصى، مائة ألف جنيه فى عملية تحديث وتطوير كلية التجارة جامعة عين شمس فى إطار سياسة المؤاخاة بين كلية التجارة والمعهد العالى للدراسات التعاونية والإدارية والتى

# الوحدات التابعة
# Affilliated Units



**يتميز المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية بأن لديه العديد من الصلات العلمية التعاونية مع الكليات والمعاهد التعاونية في مجتمعنا الدولي المعاصر ، بالإضافة إلى العلاقات الوثيقة مع المنظمات الدولية التعاونية ، ولعل هذه الصلات كانت من بين العوامل التي دفعت دول الاتحاد الأوروبي أن تختار المعهد كأحد المواقع التي تُساهم مع الصفوة المختارة للمشاركة في الجهود التي ترتبط بإنشاء المنطقة الأورومتوسطية التعاونية الحرة .**



المنظمات التعاونية
في ألمانيا تؤمن
بالعلم كسبيل للتقدم
من خلال المؤسسات
العلمية التعاونية



توضح هذه الصورة دكتور جوزيف هيبرمان [ مدير مركز التدريب التعاوني بشتوتجارت وبجانبه دكتور كالر كليمت التي رافق الدكتور كمال حمدي أبو الخير في الزيارة العلمية لجامعة هوهينهايم وقد دارت مناقشة واسعة اشترك فيها أساتذة المعهد والجامعة توضح قوة علاقة الحركة التعاونية الألمانية بالجامعات والمعاهد التعاونية المتخصصة.



توضح هذه الصورة (د. هارالد فينكل) رئيس جامعة هوهينهايم وأستاذ التاريخ الاجتماعي والزراعي وهو أحد الخبراء العالميين في هذا المجال وجامعته تعتبر الفريدة من نوعها

يسعد الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تشكر جامعات ألمانيا لدورها البارز في إثراء معلومات أعضاء الجمعية عن التعليم التعاوني وتطويره وكذلك موافقتها على تبادل الأساتذة بين المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية وجامعات ألمانيا في مجال التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر، ولعل الصور أعلاه توضح جانبا من النشاط الذي تحقق.

# الفصل الأول

# مدخل في

# أهمية البحث العلمي للمنظمات

## المنظمات والمجتمع :

يُجمع علماء الإدارة في مجتمعنا الدولي المعاصر على أهمية المنظمات .. حيث أن تصريف أمور الحياة جميعاً تنساب من خلال المنظمات ، فنحن نولد في منظمات ، ونتعلم في منظمات ، ونشتري إحتياجاتنا الغذائية وغير الغذائية من منظمات ، والخدمات التي نعتمد عليها تُيَّسرها منظمات ، والتعرُّف على أخبار العالم سواء من خلال القراءة أو المشاهدة يتم من خلال المنظمات ، ونحن نتطلع إلى العيش الكريم من خلال العمل بالمنظمات ، وإذا مرضنا فإن الشفاء يتطلب الإستعانة بالمنظمات ، وإذا حَمَّ قضاء الله فإن الذي يتولى الإجراءات منظمات ، وخلال فترة حياتنا بين الولادة والممات نتعامل مع منظمات ، فتأثير المنظمات في حياة البشر تأثير كبير يمتد إلى تلبية إحتياجاتنا منذ المهد إلى اللحد ، ومما لاشك فيه فإنه لا يوجد إنسان يَدَّعي لنفسه أنه يستطيع أن يستغنى عن المنظمات في أمور حياته حتى مماته.. ومن بينها المنظمات التعاونية.

وفي ضوء الحقيقة التي ذكرناها ، فإن جميع المنظمات أياً كانت أشكالها أو أحجامها أو نشاطها ، أو القطاعات التي تنتمي إليها ، سواء أكانت هذه القطاعات حكومية ، أو قطاعات أعمال ، أو تنتمي إلى القطاع الخاص ، أو القطاع التعاوني ، أو القطاع الاستثماري ، أو النشاط الأهلي .. جميع هذه المنظمات التي تنتمي إلى هذه القطاعات لا يمكن التعامل معها إلا بعد فهمها ، وفهم أوضاعها ، وفهم الأحداث التي يواجهها المجتمع الحديث التي يتعامل معها ، إلا بعد أن يتفهم المتعاملين معها أوضاعها ودورها في تلبية إحتياجات المتعاملين معها ، لكي يختاروا من بينها المنظمة التي تلبي إحتياجاتهم في حدود قدراتهم.

من أجل ذلك فإنه ينبغي تحليل المنظمات تحليلاً علمياً مستمراً يتضمن كافة جوانبها وأوضاعها ونشاطها ، وعلى سبيل المثال فنحن

إذا أردنـــا أن نشتري أسهماً أو نبيع الأسهم التي لدينا ، فإننا نجري التحلـيل الــلازم لاتخاذ قرار في هذا الشأن ، وإذا تطلعنا للعمل في مـــنظمة مـــا فإنـــنا نجـــري العديد من التحليلات التنظيمية أو غير التنظيمـــية وذلك لأننا نحاول أن نحدد أو نقرر .. **ما هو مكان العمل الأنسب لنا ؟..**

ودراســـات علماء الإدارة التحليلية للمنظمات تُوجه النظر إلى ضـــرورة الإهـــتمام بردود أفعال القوى العاملة فيها ، وهم في ذلك يقـــررون أن الأعمال التي توفر نوعاً من التحدي ، تتطلب الإستعانة بالقـــوى العاملـــة القـــادرة على مواجهة هذه التحديات ، **وبمثل هذه القـــوى العاملة القادرة تكون هذه المنظمات لديها إمكانيات التقدم** ، وإمكانـــيات استخدام القدرات الإبداعية والمستنيرة فيها ، حيث يقرر العلمـــاء أن الطـــريقة التـــي يتفاعل بها الناس مع أعمالهم تنبع من صـــفاتهم وتـــوقعاتهم الذاتية ومن خصائص المنظمات ، وقد أثبتت دراسة العاملين في المنظمات أنه ينبغي أخذ العوامل الاقتصادية في الاعتبار ، وأنه لا ينبغي التركيز فقط على عوامل الروح المعنوية ، لأن العـــوامل الاقتـــصادية عوامل كبيرة(*) الأهمية لكل من الإدارة والعاملـــين ، ولـــذلك **لا يحـــبّذ عالم الإدارة هيج(**) سياسة خفض التكالـــيف عـــن طريق سياسات تنزيل الأجور وتعظيم المهام ، لأن ذلك قد يترتب عليه كما أوضحت بعض الدراسات ، إحتمال أن ينجم عـــن ذلـــك صراع خفي أو علني بين الإدارة والعاملين ، أخذاً في الإعتبار أن القوى العاملة لها مصالح إقتصادية في المنظمات التي يعملـــون بهـــا ، وأن المنظمات تلعب دوراً كبيراً في وجود التدرج الاجتماعي أو الطبقي.**

---

* **Baron, James N. (1984). Organizational perspective on stratification-Annual Review of Sociology.**

** **Hage, Jerald, Theories of Organizations, New York : John Wiley.**

ونــرجو أن نــوجه الأنظار إلى أنه إذا كانت المنظمات تلعب دوراً هامــاً بالنــسبة للعاملين ، فإنها أيضاً تلعب دوراً هاماً بالنسبة للمجــتمعات المحلية ، وبالنسبة للمجتمع ككل ، وبالنسبة للبيئة التي تعمــل فيها تلك المنظمات ، حيث توجد علاقة تبادلية بين المنظمات وبيئتها ، والبيئة تعتبر محدد رئيسي لبناء الهيكل التنظيمي ، كما وأن المــنظمات يكون لها مفاهيمها التي ترتبط بالتأثيرات التنظيمية ، وقد تتعرض المنظمات لكوارث وأحداث تخرج عن إرادتها أو سياستها ، ومن هذه الحقيقة التي أثبتتها البحوث والدراسات ، **فإن الباحثين في علــوم الإدارة يرون أنه ينبغي البحث عن تفسيرات كاملة للظاهرة عــن طــريق الجمع بين كافة المداخل النظرية ، ومتطلبات التطور التنظيمــي الــذي يــتلاءم مع تطورات العصر في العلوم الإدارية وبحوث التطبيق من أجل التحديث والتطوير والتغيير**[*].

وهــناك العديــد من العلماء الذين بحثوا في موضوع التغيير التنظيمــي فــي العديد من جوانبه ، فمنهم من بحث في " دورة حياة المــنظمات[**] " **وأوضــحوا أن المــنظمات لا تستمر بنفس الحالة وعلــى نفــس الــنمط إلى مالا نهاية ، إن تأثير التغيير التنظيمي يــستهدف تحول المنظمات لتعيش حياة أفضل في البيئة التي تعمل فــيها ، ويؤكد علماء الإدارة على أن أي تحليل للمنظمات لا يشمل**

---

* نرجو في هذا المجال الرجوع إلى :

1) Dimaggio, Paul J. (1988). Interest and Agency in Institutional Theory " in Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment. American Sociological Review.
2) Abbott, Andrew (1989). "The New Occupational Structure: What are the quessions? " Work and Occupations.

** وفيما يتعلق بدورة حياة المشروعات وأهمية الإبداع والإبتكار والمتابعة المستمرة نرجو التكرم بالرجوع إلى :

1) Kimberly, John R. (1980). Initiation, Innovation, and Institution - Academy of Management Journal, September.
2) Kimberly, John R. and Robert E. Quinn (1984), "The Challenge of Transition Management ".
3) Khapp, Tim (1989). Hirarchies and control : A New Interpretation and Reevaluation of Oliver Williamson's Markets and Hierarchies Stars – The Sociological Quarterly.

**الأهداف يعتبر تحليلاً ناقصاً** ، وقد ثار جدل بين العلماء حول التمييز بـين التغييـر على أساس ظروف البيئة ، والتمييز بين التغيير على أسـاس الأهـداف ، فعلـى سبيل المثال يرى البعض أن التغيير في المـنظمات إنمـا يرجع إلى " أسباب خارجية ellegenic " مقابلاً " لقـوى داخلية autogenic " ، بينما يرى البعض الآخر وعلى وجه الخـصوص العلماء المهتمون بقضايا التصميم التنظيمي ، أن التغيير فـي المـنظمات **إنمـا يرجع إلى قوى داخلية ذات أهداف معينة** ، ويرى آخرون من المحللين التنظيميين **أن التغيير في المنظمات حالة مـستمرة** ، **وذلـك لكـي تـستمر المـنظمة في تحقيق أوضاعها التـشغيلية** ، وهكـذا يحتدم الجدل والنقاش بين العلماء في ضوء أن هـناك ظروفاً خارجية تحدث مثل المنافسة ، والاختراعات الجديدة التـي لهـا أثـرها على الخدمات والانتاج ، وسياسات الحكومات ، وطـرق العمـل .. إلخ .. وعلى أية حال هناك أيضاً من يقول إن **أفراد القوى العاملة لهم دور في هذا المجال حيث يرون أن الأفراد يتعلمون أو لا يتعلمون ، وفي ضوء الجهود التي تُبذل في النهوض بهـم يتحقق التطور المنشود** ، ومن هذا المعنى يركزون على ثورة التعلـيم والـتدريب ، مـع الاقتناع الكامل بأن هذه العملية في غاية الأهمية ، **حيث ينظرون إلى المنظمات على أنها المكان الذي يحدث فـيه التَعلُمْ ، ولذلك يرون أن القوى العاملة إذا استوعبت المفاهيم الجديـدة فإن المنظمات تتطور نحو الأفضل ، وأن المنظمات إذا لم يتعلم أفرادها فلن تحقق أهدافها التطورية**(*).

---

* لمـزيد مـن الـتعمُق في قراءة هذا الموضوع الذي يرتبط بالموروثات الداخلية والخارجية وأثرها على المنظمات يُرجع إلى :

1) Mckelevy, Bill (1975). " Guidelines for the Empirical Classification of Organizations "- Administrative Science Quqrterly.
2) Mckinley, William (1987). " Complexity and Administrative Intensity : The case of Declining Organizations – Administrative Science Quarterly.
3) Mulford, Charles L. (1984). Interorganizational Relations : Implications for Community Development, New York : Human Science Press.

## الجامعات والبحث العلمي :

تؤمن الجامعات في العالم بأن دورها هو الإسهام في إقامة المجتمع على دعائم من الأخلاق والعلم ، ومن هذا المعنى أصبح البحث العلمي في الجامعات والمعاهد العليا التي على مستواها محوراً رئيسياً وضرورياً لنجاح خطط التنمية وتحسين المستوى المعيشي للمواطنين ، وهذا يتطلب تحسين المستوى الأخلاقي والعلمي للمواطنين ، تمكيناً لهم للإسهام بدورهم العلمي في النهوض بالمنظمات التي يعملون بها ، وعلى هذا الأساس إذا أمكن لمصر أن تنهض بالجانب الأخلاقي والعملية التعليمية ، فيمكنها حينئذ أن تعوض ما فاتها ، وتلحق بركب الحضارة والتقدم ، خاصة أن من أهم مقومات الدولة العصرية وجود القاعدة العلمية القادرة على تحمُّل مسئولياتها إلى جانب القطاعات التخطيطية والتنفيذية في الدولة ، ومازال العالم حتى الآن يقيس مدى تقدم الدول في العصر الحديث بمدى ما يقدمه علماؤها(*) من إنجازات ، وبديهي أن جهود العلماء وحدهم لا تؤتي ثمارها إلا بمساندة مقومات الأداء الكفء في ضوء البحوث العلمية ، وبذلك يمكن توجيه القوى العاملة إلى حل المشاكل التي تعترض خطط التنمية في الدولة ، وهذا يستلزم وجود سياسة علمية لضمان وجود الطاقة العلمية وحُسن إستخدامها على أن تكون هذه السياسة منسجمة مع سياسات القطاعات الأخرى للدولة.

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

1. Burnes, B and James, H. (1995). "Culture, Cognitive Dissonance and the Management of Change". International Journal of Operations and Production Management.

**المعهد العالي للدراسات التعاونية:**

ومــن هذه المنطلقات إهتم المعهد العالي للدراسات التعاونية والإداريــة بسياسات البحث العلمي التي مثّلت دعامات أساسية في مخــتلف المقــررات مــن خلال البحوث والدراسات والتقارير التي تــناولت النهوض بالبحث العلمي وترشيد العمل بمراكزه ، وتحديد الــدور الــذي يــؤديه الــبحث العلمي في مجالات التعليم ومتابعة التطبــيق ، أي فــي إيجاز ربط العلم بخدمة قطاعات المجتمع ومن بيــنها قطاع التعاون الذي يرتبط بمنظماته ما يقرب من ١٤ مليون شــخص !! ، هــذا بالإضــافة إلــى الاهــتمام بالعلاقــات العلمية الخارجــية ، ومراكــز تنــشيط الــبحوث العلمية وربطها بالإنتاج والخدمات وإبراز دور العلماء والباحثين ، مع جهود تطوير المناخ العلمــي وتنميــته في سبيل حل المشكلات في أي موقع من مواقع النــشاط الإنساني ، أو في سبيل تنظيم العمل فيه ، أو رفع كفاءته الأدائــية ، أو النهوض بإنتاجيته ، أو تحقيق التنسيق والتكامل بين مخــتلف المواقــع ، أو ترشيد السلوك الإنساني ، أو تنظيم العمل الإداري في أي جهاز أو كيان إداري .. إلخ .. خاصة وأن مجتمعنا الدولي المعاصر يعيش عصر المنظمات الكبرى في مختلف مجالات النــشاط الإنــساني ، وهذا يعني أننا ينبغي أن نبذل جهداً خارقاً في تطــور مــصر ، وأن تهــتم بمــزيد من إجراء البحوث للتطوير والــتحديث في الحكومة ، وقطاع الأعمال ، والخاص ، والتعاوني ، والإستثماري ، والنشاط الأهلي.

وتحــتاج مصر في المرحلة الحالية والقادمة إلى إشاعة هذا المفهــوم الواسع والعميق للبحث العلمي بين أبنائها وترسيخه في أذهــان كــل المثقفــين بهــا حتى تصبح السمة السائدة لهم فكراً وسلوكاً ، فتتحقق التنمية المنشودة بسرعة وكفاءة ، وهناك إجماع عالمي على أن الجامعة من أهم مؤسسات صناعة العلم ، ومن أهم

مؤســسات نشره وتوصيله إلى جميع المواطنين ، كل وفق طاقاته وملكاتــه وقدراته ، ومن المؤكد أن الحديث عن العلم والتعليم بصفة عامــة ، والتعلــيم الجامعي بصفة خاصة ، إنما يعني الحديث عن المستقبل فنحن نربي لزمان غير زماننا ، ومن ثم فلابد أن نتطلع إلــى المستقبل .. فالمعرفة هي التقدم وهي القوة ، بل هي أساساً الوجود الحضاري في الماضي ، وفي الحاضر ، وفي(*) المستقبل ، ومــن هــنا فإن أمانة المسئولية تقتضي أن يسعى كل باحث لتحمُّل أعباء هذا التحديث كضرورة بقاء ، وضرورة تطور ، ويتطلب هذا الأمــر العــناية بالــبحث العلمي ونشره على أوسع نطاق بين أبناء المجتمع وتاصيله في نفوسهم ، ليصبح أسلوباً ومنهاجاً عاماً للحياة.

وإستــشعاراً لأهمية هذا الموضوع ، وفي ضوء مواكبة جهود علمــاء التــربية والتعلــيم في العالم ، وتطبيق أفضل أساليب حُسن إعــداد جــيل جديــد بعقــل جديد يعتمد على ملكة القراءة والبحث وإعمــال العقل ، طبَّق المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منهج الدراسات البينية الذي يساعد على توضيح وإستيعاب مفهوم " ظاهــرة الجمعــية التعاونية " في المجال الاقتصادي والاجتماعي والقانونــي والاداري وإرتــباط هذه العلوم بمختلف فروع المعرفة التــي تُــسهم فــي خدمــة البناء التنظيمي للمنظمات سواء أكانت مــنظمات تعاونــية أو مــنظمات غيــر تعاونية ويطلقون على هذا المنهج :

**Inter disciplinary and multi disciplinary approach of courses studied at universities involving two or more subjects.**

---

* رجاء التكرم بالرجوع إلى ما يأتي :

1. Carnall, CA (1990). Managing Change in Organizations. Prentice-Hall: London.
2. Cote, Daniel (1991). Cooperative Specificity and Determinats for Stratigic Cooperative Management – Saskatoon: CASG Proceedinhg.

ويرى العلماء أنه ينبغي على السياسيين في العالم أن يحذروا ذلك النوع من القيادات التقليدية المصبوبة في قوالب جامدة ، أن لديهم أفكاراً زائفة عن ما يملكون من أفكار !!..

**Be aware of the stereotype top executives .. they present false fixed ideas about what they are like.. politicians should take it seriously.**

ويؤكدون على أهمية الاهتمام بقطاعات التعاون .. أن رسالة التعاون ذات فلسفة عميقة لا يعرفها إلا من تعامل معها ، وعرف أبعادها ، ودرس مشاكلها ، وانصهر في بوتقة البحوث الخاصة بها حرصاً على النهوض بالنسيج الاجتماعي وتدعيم الكيان الاقتصادي للمجتمع.

**المنظمات التعاونية وقضايا التحديث والتطوير :**

لاشك أن التعاونيين في مصر قد سعدوا بخطاب الرئيس حسني مبارك الذي حدد فيه قضايا التحديث والتطوير والإصلاح ومواكبة روح العصر ، والقضاء على المشكلات الهيكلية سواء في ذلك الحياة السياسية أو الاجتماعية وتوسيع قاعدة المشاركة الشعبية ، ونشاط منظماتها حيث أنها تمثل الركيزة الأساسية الحقيقية التي يقوم عليها الإصلاح ، وأن تقدم الأمم يُقاس بمدى حيوية مجتمعاتها وما تزخر به طاقات شعبها المتمثلة في نقاباتها ومثقفيها ومنظماتها التعاونية والأهلية ، وصولاً إلى التقدم المطلوب في جميع مجالات الحياة ، وتحقيق طموحات الشعب وتطلعاته نحو مستقبل أفضل ، مستنداً في ذلك إلى الاستمرار في إعادة هيكلة المنظومة التعليمية بمستوياتها المختلفة ، على أسس تضمن حق التعليم للجميع ، وتحقق الارتقاء بجودة المنتج التعليمي ، وتخريج العقول المتفتحة القادرة على التعامل مع روح وتحديات العصر .. عقولاً لا تعتمد على نمطية التفكير ، وإنما على

الابداع والابتكار والبحث والنقد بما يُهيئ أبناءنا للمساهمة في بناء مجتمعنا المصري العصري الحديث ، ويُعزز فرص مجتمعنا في أن يكون طرفاً فاعلاً في المنافسة العالمية.

ويسعدنا نحن التعاونيين أن نحظى بثقة الرئيس وفي توجيهاته ، حيث أن سيادته في ذلك يؤكد على ما نشيد به دائماً فيما يتعلق بفضل مؤسسة الرئاسة منذ الرئيس جمال عبد الناصر ، إلى الرئيس حسني مبارك في رفع اسم مصر عالياً ، وتدعيم كيانها الاجتماعي والاقتصادي ، والنهوض بها ، بما في ذلك الجهود من أجل تحديث قطاعات التعاون فكراً وتخطيطاً وتعليماً وتطبيقاً ، نظراً لأن جهود النشاط التعاوني الاجتماعي والاقتصادي ترتبط بملايين المواطنين ، فمصر منذ ثورتها الحديثة ترى أن التنظيمات التعاونية تنظيمات شعبية ، تستطيع أن تقوم بدور مؤثر وفعَّال في التمكين للديمقراطية السليمة ، وأن هذه التنظيمات لابد أن تكون قوى متقدمة في ميادين العمل الوطني الديمقراطي ، وأن نموها معين لا ينضب للقيادات الواعية التي تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها.

ومن أجل تحقيق التحديث والتطوير لمنظمات قطاعات التعاون ، أسهمت مؤسسة الرئاسة في وضع بذرة التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر في أواخر الخمسينيات ، وازدهرت وحظيت بسمعة عالية في المنظمات الدولية التعاونية ، وكذلك وجامعات الدول المتقدمة ، وجميع الدول العربية ، وعلى وجه الخصوص في عهد الرئيس حسني مبارك ، وأشاد الجميع بما وصل إليه التعليم العالي التعاوني من تقدم نتيجة لإنشاء الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، حيث أخذت الجمعية في إعتبارها منذ اللحظة الأولى أمانة الفهم للواقع الذي تمت دراسته وتقسيم العمل من أجل النهوض به ، متعاونة في ذلك مع جامعة عين شمس ، آخذة في

الاعتبار أن إمكانيات جامعة عين شمس المادية وقتئذ كانت لا تسمح بتمويل وتحديث هذه الرعاية ، ولكن بالتعاون مع الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أمكن وضع نموذج جديد لتدفق العمل وتقسيمه بين الجامعة والجمعية مكَّن من خلال الجهد المشترك من تحقيق هذا التحديث والتمويل الذاتي ، وهذا هو أسلوب التعاون المشترك الذي يُطالب به الرئيس حسني مبارك ويباركه ، فمازالت رعاية مؤسسة الرئاسة قائمة ، وكذلك إمكانيات جامعة عين شمس.

وذلك على الرغم من وجود أصوات ليس لها أي معرفة بمؤسسات التربية والتعليم التعاوني من منظور المتخصصين الذين شغلوا كراسي أستاذية !!.. ولا حول ولا قوة إلا بالله .. فهو المستعان على محاربة الجهل !!.. ومن مظاهر تدعيم مؤسسة الرئاسة أنه تحت رعاية الرئيس حسني مبارك عُقد مؤتمر دولي في الاسكندرية للتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، وكذلك تَمَّ في عهد الرئيس حسني مبارك إقامة المؤتمر الثالث للتجارة التعاونية الدولية الذي عُقد في المركز الدولي الزراعي المصري وأشادت به المنظمات الدولية وعلى رأسها الحلف التعاوني الدولي الذي أشاد في مؤتمراته برعاية الرئيس لهذا المؤتمر ، وأعلن أنه كان من بين أفضل المؤتمرات ، وأن حُسن تنظيمه ورعاية الرئيس له يمثل خير تمثيل رعاية الدولة لقطاع التعاون ..

كما منح الرئيس حسني مبارك علماء التعاون وقيادات التطبيق التعاوني الناجح الأوسمة بما يصاحبها من مظاهر التكريم ، وأفسح الرئيس حسني مبارك للتعاونيين العرب سبل التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر في المؤسسات العلمية التعاونية في مصر ، وأشادت الصحافة العربية برعاية الرئيس لأبنائهم في هذا التخصص ، وإعتراف دولهم بالشهادات التي حصل عليها أبناءهم.

## بذرة التعليم التعاوني:

ويعترف المجتمع المصري والعربي ، وعلى وجه الخصوص التعاونيون أن الرئيس جمال عبد الناصر أسهم في إدخال بذرة التعليم التعاوني، وأن الرئيس محمد أنور السادات أشاد في مؤتمرات عامة بمعهد الدراسات التعاونية والإدارية أساتذة وطلاباً وعاملين ، وأنشأ كراسي أستاذية للتنظيم التعاوني في كلية التجارة بجامعة عين شمس ، وأدخل هذا التخصص في دراسات المجالس القومية المتخصصة وأقيم مؤتمر كبير للتعاونيات الإستهلاكية نوقش فيه الدور المهم الذي يقوم به قطاع التعاون كصمام أمان ضد الاستغلال والانتهازية ، وأسهم الرئيس حسني مبارك في توسيع قاعدة نشر التعليم التعاوني وتدعيمه من حيث استمرار رعاية وزارة التعليم العالي لهذا النوع من التعليم الذي تنفرد به مصر في عالمنا العربي المعاصر ، ذاكرين أن سيادته قد استقبل قيادات التعاونيين العرب ، وسمح لهم بالمزيد من المنح في نظام البعثات الداخلية ، وتحقق عن طريق استمرار التعاون المشترك تحديث التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر بالتعاون مع جامعة عين شمس لخبرتها وتطوير لوائحها وإدخالها التعليم التعاوني على مستوى مرحلة البكالوريوس والدراسات العليا .. ومن هنا كان على الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تخطط بالأسلوب العلمي الذي تراعى فيه إقتصاديات التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، وإدارته وتمويله بطريقة تؤدي إلى أقصى درجات الكفاءة الانتاجية للعملية التربوية والتعليمية مع مراعاة المعايير القومية والاجتماعية ، وفي أن يتحقق كل ذلك في إطار مبدأ الاعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، ودون طلب أية معونات من الداخل أو الخارج ، ودون تحميل ميزانية الدولة أية أموال ، أي تتحمل الجمعية التي تضم رؤساء جامعات ونوابها وأساتذتها المتخصصين في شتى فروع المعرفة ، ويطبقون سياسات

تعليمية تتميز بالجودة ، وتنحاز إلى محدودي الدخل ويتحلون بإرادة وقدرة على التعامل مع التحديات والمتغيرات مهما عظمت ، والمجتمع المصري والعربي يعرف أن هؤلاء العلماء الجامعيين بدأوا مسيرتهم وفقاً لمبدأ الاعتماد على النفس منذ ما يقرب من خمسين عاماً ، وتحمّلوا أعباء الرسالة العلمية ، علماً أنه يدخل في نطاق نشر رسالة التعليم التعاوني مفهوم الديمقراطية السليمة والمسئولة ، ومفهوم تكافؤ الفرص بغض النظر عن المذاهب السياسية أو العقيدة الدينية ، أو الجنس ، أو مستويات الدخول ، والمساواة والعدالة التامة بين أبناء الوطن جميعاً وحرية التعبير ، وتنمية روح بذل الجهود الذاتية في تدعيم الكيان الاقتصادي والاجتماعي للدولة بما يشارك في تحقيق الأمن والسلام والاستقرار لجميع المواطنين .. أي أن هناك جوانب علمية وروحية وسياسية واجتماعية واقتصادية ينبغي تغطيتها عند الكوادر بصفة عامة ، والكوادر التعاونية بصفة خاصة من أجل تحقيق رسالة التعاون الاجتماعية والاقتصادية.

التعليم التعاوني والدراسات البينية:

والحقيقة التي نعتز بها ونؤكدها من هذا المكان ، أن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية اسهمت بتحديث التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر وفقاً لأحدث نماذج التربية والتعليم منذ إنشائها حتى الآن ، وهو نموذج تبني الدراسات البينية التي أضافتها إلى العملية التعليمية ، ونجحت بذلك في تنمية المعرفة العلمية والإدارية والاقتصادية والنمو الفكري ، وهي عوامل أساسية في إمداد الدولة برصيد من الخبرة والمعرفة تُسهم في القضاء على ضعف التكوين العلمي ونقص التدريب الفني وإنخفاض مستوى الكفاءة ، وذلك عن طريق التعاون المشترك .. أي أنها أسهمت في تطوير نظام التعليم التعاوني بالقدر الضروري

**من التطوير اللازم لنظام التعليم الحديث الفعَّال دون التَخَلي عن التعدُّد والتنوُّع الفني المثمر الذي يفيد الحياة في مصر بما يخدم هدف ربط التعليم باحتياجات المجتمع ، ويزيد من فرص النجاح في الحياة المهنية في المستقبل ، خاصة وأن المعهد عمل على تطوير خطط الدراسة به بحيث يسمح بالأخذ بنظم الدراسات البينية ، وتتضمن لوائح المؤسسات العلمية المُطبقة للدراسات البينية إمكانية أن يتضمن المقرر موضوعين أو أكثر من المقررات ويطلقون على هذا المنهج كما أوضحنا ذلك سابقاً :**

**Inter disciplinary and multi disciplinary approach of courses studied at universities involving two or more subjects.**

وفي ضوء المنهج السابق ذكره حدث تطور كبير في العملية التعليمية ، وأوصت عديد من الجامعات بتوسيع قاعدة المفهوم الذي أوضحناه والذي يتضمن الدراسات البينية وأطلقوا عليه : **Tertiary education وأوضحوا أن هذا الاصطلاح يرتبط بالتعليم العالي كالجامعات والكليات Connected with higher education in colleges or Universities.**

## شعب مصر والتحديات:

ومما لاشك فيه أن تاريخ مصر العريق يثبت أننا شعب قادر على مقابلة تحديات الاستعمار في كافة المجالات ، **وكفاحه في سبيل الاستقلال سَجَّل صفحات ناصعة من النور ، ولعلنا جميعاً نتذكر أن الاستعمار وقف حائلاً ضد الشعب في مجال التعليم** ، غير أن الشعب لم يرضخ وبذل جهوداً شعبية لتصحيح الوضع ، ومن بينها على سبيل المثال أن عام ١٩٠٨ سجَّل علامة بارزة في تاريخ مصر من الناحية الاجتماعية ، **ففي هذا العام وُضِع حجر الأساس لإقامة**

**الجامعة الأهلية بتعاون صفوة ممتازة من أهل العلم والفكر في مصر** ، واشترك معهم في وضع فكرة الجامعة الأهلية موضع التطبيق إحدى أميرات مصر **الأميرة فاطمة اسماعيل** ، وما كادت الدعوة إلى الاكتتاب لإنشاء الجامعة تُعلَنْ حتى بادر سعد زغلول ، وأحمد المنشاوي ، وقاسم أمين إلى الاستجابة لها والعمل الايجابي لتحقيقها ، **وكانوا يجتمعون في بيت سعد زغلول الذي أصبح بعد ثورة ١٩١٩ زعيماً للشعب المصري.**

كما سجَّل عام ١٩٠٨ أيضاً **جهود مخلصة للعمل على تخليص مصر مما حاق بها من فقر وإهمال ، وعلى وجه الخصوص الأزمة الطاحنة التي وقعت فيها مصر عام ١٩٠٧ والتي أثبتت الدراسات أنه لم يكن لدى مصر سياسات اقتصادية تسير عليها ، وأنها كانت تعتمد على رؤوس الأموال الأجنبية** ، ومن أجل هذا **فكَّر (عمر لطفي) رائد الحركة التعاونية في مصر** والذي وُلِد بمدينة الاسكندرية عام ١٨٦٧ ، ونال إجازة الحقوق سنة ١٨٨٦ ، **فكَّر في وسيلة يستطيع بها أن يسهم في إصلاح شئون مصر** ، ولذلك سافر إلى إيطاليا **ودرس نظام الائتمان الزراعي التعاوني على يد مسيو " لويجي لوزاتي "** وزير المالية والاقتصاد في إيطاليا وكان يُلقب بأبي التعاون **وعاد عمر لطفي لينشر التعاون موضّحاً من بين المعاني التي نشرها وقتئذ أن التسليف التعاوني كفيل بأنقاذ مصر من آفة الربا ، وأنه ينبغي إقامة نظام قومي للتسليف يعتمد على البنوك الوطنية ، ولذلك نادى بإنشاء بنوك التعاون والنقابات الزراعية ، موضّحاً أن الأولى تقرض التعاونيات الاستهلاكية والحرفية والثانية تقوم بإمداد الزُرَّاع باحتياجاتهم من الأسمدة والبذور وغيرها** ، وتعمل بمساعدة البنوك التعاونية وتحت إشرافها ، **وأمكنه أن يقيم العديد من هذه المنظمات التعاونية في عام ١٩٠٨**

ومازال بعض هذه المنظمات قائماً حتى الآن مثل الجمعية التعاونية الزراعية بشبرا النملة.

والجدير بالذكر أيضاً أنه كما اعترفت الدولة بالجامعة الأهلية عام ١٩٢٣ ، فإن الدولة اصدرت أيضاً أول قانون للتعاون عام ١٩٢٣.

ويتضح من العرض السابق أن عام ١٩٢٣ سَجَّل عيداً تذكارياً لكل من جامعة القاهرة .. والحركة التعاونية الشعبية المصرية .. ومما لاشك فيه أن كل مصري يسعد سعادة بالغة بهذين الحدثين المهمين في تاريخ حياة الشعب المصري ، لأن هذين الحدثين يمثلان جانباً من منظومة وعي الشعب المصري وإرادته التي تغلبت على السياسات الاستعمارية والتي كانت تعتمد على نشر الجهل والظلام وسياسة فرِّق تسُد.

وإمتداداً للجهود الشعبية السابقة فإن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية كمنظمة شعبية وضعت من بين أغراضها ، نشر الفكر التعاوني وتُباشر أغراضها بكافة الوسائل العلمية والتي منها :

*) تنظيم المحاضرات والندوات العلمية في مختلف فروع التعاون.

*) إصدار مجلة علمية تعاونية.

*) نشر المحاضرات والمؤلفات والرسائل العلمية.

*) تشجيع التأليف والبحث العلمي في مختلف فروع التعاون.

*) دراسة القوانين واللوائح الخاصة بالتنظيمات التعاونية وإبداء الرأي فيها.

*) إنشاء مكتبة تعاونية.

*) عقد مؤتمرات تعاونية في جمهورية مصر العربية والاشتراك فيما يعقد منها في الخارج.

*) إلى غير ذلك من الأساليب والوسائل التي تتابع مستجدات العصر من أساليب ثورة الاتصالات والمعلومات .. إلخ.

ولعل من بين ما تعتز به مصر بصفة عامة ، والجمعية المصرية للدراسات التعاونية بصفة خاصة ، أن أعضاءها حققوا وعودهم في مجال التعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، ونشر مفهوم التعاون على نطاق واسع ، وإصدار المكتبة العلمية التعاونية التي تنفرد بها مصر على صعيد المنطقة العربية كلها ، ورحبت العديد من الدول المتقدمة والحركات التعاونية في هذه الدول بوضع المراجع العلمية التعاونية والمجلة المصرية للدراسات التعاونية في مكتبتها ، واحتلت مصر مراكز الصدارة المرموقة في المنظمات الدولية التعاونية ، وكذلك دُعيت للمشاركة في جميع المؤتمرات الدولية التي عُقدت من أجل مسايرة قطاعات التعاون للمتغيرات العالمية ، وغير ذلك من الجهود التي يعجز المقام هنا عن ذكرها ، ولكن الرجوع لمعرفة هذه الأحداث وما دار فيها إلى المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي صدرت منذ أوائل الستينات من القرن الماضي ومازالت تصدر حتى الآن ، ويرأس تحريرها الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير .. وإلى مقالاته الأسبوعية في جريدة التعاون الغراء ، وهي جريدة قومية تصدر من أواخر عام ١٩٥٩ ، ومازالت تصدر حتى الآن.

وإعمالاً لتحقيق الجمعية لأغراضها ، وَجَّهت الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في إطار نشاطها المتعدد نظر المسئولين إلى أن أسواق الجملة سواء في ذلك القطاع العام ، أو الخاص ، أو التعاوني ، تلعب دوراً فعَّالاً في حُسن الاعداد

والتخطيط السليم لصيانة وحفظ الثمار ، وهذا يتطلب تطوير وسائل النقل .. وأوصت بأنه ينبغي تطوير أسواق الجملة وإنشاء أسواق جديدة مجهزة ومخططة طبقاً للأصول العلمية المتطورة وتزويدها بالخدمات اللازمة خاصة مراكز التعبئة ومخازن التبريد وصالات العرض ، وأن مثل هذا التطوير ينبغي مستقبلاً أن يمتد إلى البنيان التعاوني المتكامل.. أي وجود منظمات تتنافس من أجل خدمة الشعب.

التعليم أساس الإصلاح:

والرأي الدائم للجمعية المصرية للدراسات التعاونية منذ إنشائها ، هو أنه ينبغي العمل على إصلاح الحركة التعاونية في مصر عن طريق تحقيق ما ينص عليه دستور مصر من دعم الجمعيات التعاونية وفقاً للأسس العلمية الحديثة ، ومن هذا المعنى فليس غير التعليم التعاوني بمفهومه الواسع العريض الذي خططنا له في المعهد العالي للدراسات التعاونية والادارية والذي يتفق تماماً مع تخطيط المعاهد التعاونية في ألمانيا الاتحادية وغيرها ، وراعى التخطيط العلمي للمعهد أن يؤهل خريجيه للعمل في كافة القطاعات التي ينص عليها الدستور ، سواء أكانت عامة أو خاصة أو تعاونية ، مع التأكيد على مزيد من الدراسات التعاونية للنهوض بالمنظمات التعاونية ، لإمكان إستيعاب قطاعات التعاون لبعض الخريجين وذلك إن مكنتها ظروفها الاقتصادية من ذلك ، آملين أن يحين الوقت الذي تقوى فيه الجمعيات التعاونية إقتصادياً وتتمكن من تعيين خريجي المعاهد التعاونية ، وأن تسمح الظروف الاجتماعية والاقتصادية للتعاونيات للخريجين بربط مستقبلهم بها.

وأجرت الجمعية بحوثاً عديدة تتعلق بالتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر ، وغير ذلك من الموضوعات التي نشرتها في كثير من بقاع العالم وفي المجلة المصرية للدراسات التعاونية ،

وجريدة التعاون ، والمجالس القومية المتخصصة وبعض الدوريات العلمية الأجنبية ، ومن بين العديد من التجارب المتقدمة التي ألقت عليها الأضواء الشرح المستفيض ، لتجربة ألمانيا الاتحادية في التعليم التعاوني وأثره في إعمار ألمانيا ، وقمنا بزيارة لمعاهدها التعاونية وقابلنا عمداءها وأساتذتها وناقشناهم وحاضرنا في قاعاتهم ، واستأذناهم في نقل بعض ثمرات فكرهم وبحوثهم المتعلقة بالدول النامية ووافقوا على ذلك ، ومازالت العلاقات معهم ، ومع حركتهم التعاونية الشعبية وثيقة حيث أن المعهد عضو في إتحاد رايفيزن العالمي ، وهذا الاتحاد الألماني موضع تقدير الدول جميعاً ، وأصدرت الجمعية العديد من المراجع التي تلقي الأضواء على تاريخه وكفاحه ونشاطه.

**مشكلات التعاون والبحث العلمي:**

من الحقائق التاريخية التي سجَّلها الباحثون في التعاون أن عدداً كبيراً من المصلحين الاجتماعيين وعلماء الاقتصاد في القرن التاسع عشر إنبهر بفكرة إيجاد حل للمشكلات(*) الاجتماعية والاقتصادية التي تعاني منها الجماعات الأقل حظاً في المجتمع عن طريق الأشكال التعاونية والمساعدة المتبادلة ، ومع ذلك ظلت المشكلات المتعلقة بالتنمية التعاونية طوال الثمانين عاماً التي خلت من القرن قبل الماضي ميداناً لا يطرقه في الغالب ، خاصة بالبلاد النامية إلا باحثون منعزلون ، وعدد أكثر من ذلك قليلاً من النظريين داخل الحركة التعاونية والدوائر السياسية ، هؤلاء كرَّسوا أنفسهم لمساندة المبادئ التعاونية والدفاع عنها دون إبداء إهتمام

* Wilkinson, Paul. (1993). Against the Tide : Community Initiated Development: I.C.A.

كبير ببحث واستقصاء أساس الفكرة التي يؤمنون بها عن طريق البحث والتحليل العلمي(*).

ولعل هذا يعتبر أحد الأسباب التي ساعدت على أن تظل عبارة " علم التعاون " غير مألوفة أو معهودة للكثيرين ، بل وتبدو غريبة على الأسماع حين تقال في بعض دول العالم ومنها مصر !!؟.. بينما مقابلها الألماني واسع الانتشار ويستخدم لفظ " علم التعاون " وصفاً لفرع نشط جداً من فروع البحوث والتعليم الأكاديمي في الجامعات الألمانية .. وإسهاماً منا في نشر التطورات العلمية في مجال التعاون ، نوجز فيما يلي مضمون " علم التعاون " وما تعنيه هذه العبارة الفنية.

يسعى علم التعاون إلى :

*) توثيق الصلات بالمنظمات التعاونية وتشجيع الرحلات والبعثات لدراسة وبحث الموضوعات التعاونية.
*) عقد الصلة مع المنظمات التعاونية بغرض إجراء بحوث ودراسات تتعلق بمشاكل التنظيم والإدارة ووضع الحلول المناسبة لها.
*) عدم الاشتغال بالمنازعات السياسية والدينية في مواقع النشاط التعاوني وبكل الحق في أن ينتمي إلى الأحزاب السياسية التي تتفق مع مفاهيمه.

ومن منطق العمل على تحقيق هذه الأغراض ، كان لزاماً على الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أن تبذل جهدها لتحقيق أهدافها ، أسوة بالرواد الذين سبقوها.

---

* Whyte, William Foote & Kathleen King-Whyle (1988). Makin Mondragon: The Growth and Dynamics of the Worker Cooperative Complex. Ithaca New York: ILR Press.

فألقت الجمعية الأضواء أولاً على معنى علم التعاون وكيف تطور ، ثم نشرت على نطاق واسع نشاط وتنظيمات معاهد البحوث التعاونية بصفتها مراكز التعليم الأكاديمي والبحوث التي ترتبط بالنهوض بالمنظمات التعاونية إجتماعياً وإقتصاديا .. ثم أوضحت الجهود المرتبطة بتدعيم شبكة العلاقات فيما بين معاهد البحوث التعاونية وبين الأساتذة والباحثين في هذا المجال.

**توصيات مؤتمرات التعاون الدولية :**

في إيجاز شديد تضمنت توصيات جميع مؤتمرات التعليم والتثقيف والتدريب التعاوني تقريباً أهمية إدخال الدراسات(*) التعاونية كمادة ضمن المناهج الجامعية .. غير أن هناك بعضاً من الأساتذة الجامعيين غير المتخصصين في شئون التعاون من رأي من وجهة نظره الشخصية أن الجمعيات التعاونية ما هي إلا مشروعات تجارية !!.. أو وحدات إجتماعية !!.. مثلها في ذلك مثل المشروعات الأخرى التي يرون من وجهة نظرهم أنها مشابهة !!.. ومن ثم فإن تقديراتهم الشخصية التي أعلنوها كانت أن المشكلات المتصلة بالتعاونيات في ميادين الاقتصاد وإدارة الأعمال وعلم الاجتماع والقانون ليست سوى مشكلات ذات طبيعة خاصة يمكن تناولها في محاضرات عامة !!.. وهم في ذلك يرون : أن اساسيات المعرفة المتعلقة باقتصاديات المشروع وإدارته متوافرة لدى المشتغلين والمهتمين والمرتبطين بالتنظيمات التعاونية !!.. وكيف عرفوا ذلك !!.. إنهم نسوا أن المنظمات التعاونية ينبغي أن تستند إلى عضوية واعية ومستنيرة .. إنهم نسوا أن المنظمات التعاونية ككيان اقتصادي تقرب أعداد منظماته من ٢٠ ألف منظمة اقتصادية .. وهذه المنظمات في حاجة إلى

* Wilber, C.K. & K.P. Jameson. (1984). "Paradigms of Economic Development and Beyond (3rd edition) New York: Random House.

كوادر علمية قادرة على إدارة هذه المنظمات بأصول علمية كغيرها من المنظمات مضافاً إليها العقيدة التعاونية المستمدة من الشرائع السماوية ليعملوا بروح العلم والنزاهة والشرف للنهوض بمنظمات هؤلاء الكادحين وتدعيم الكيان الاجتماعي والاقتصادي للوطن.. وذلك يتطلب جهوداً تربوية وتثقيفية وتعليمية في مجالات عدة ، وأوضحت الدراسات العلمية أن هناك جامعات في أنحاء العالم تتولى تدريس المواد التعاونية منذ سنوات عديدة حيث يدرس التعاون ضمن مواد مرحلة البكالوريوس ، ثم أصبح التعاون مادة ضمن الدراسات العليا.

وعلى سبيل المثال كانت تُلقى محاضرات في جامعات الغرب الأوسط كجامعة بوسكونسن Wisconsin بالولايات المتحدة عن التعاون منذ عام ١٩١٣ ، ومن بين جامعات أوروبا جامعة كراكاو Cracow ببولندا التي بدأت تدريس المواد التعاونية منذ ١٩١١.

وكان وراء إدخال الدراسات التعاونية كمواد جديدة أسباب مختلفة ، ففيما يتعلق بجامعتي وسكونسن وليالبور .. أدخلت هاتين الجامعتين الدراسات التعاونية لأن الحكومتين هناك أبدتا إهتماماً بتطوير الجمعيات التعاونية في بلادهما وطلبت إلى الجامعات أيضاً إنشاء مقومات لتدريب موظفي التعاونيات.

وأنشئ في فرنسا أول كرسي للدراسات التعاونية عام ١٩٢١ في الكولج دي فرانس College de France تكريماً للشخصية البارزة في عالم الاقتصاد ، وهو الاقتصادي الشهير شارل جيد Charles Gide الذي له وزنه العلمي الكبير في محافل التعاون الدولية.

والجدير بالذكر أن جامعات فرنسا سبقت جامعاتنا بأكثر من أربعين عاماً في إنشاء كراسي الأستاذية للتعاون وأيضاً وضع

**خدمات هذه الجامعات وإمكانياتها في تلبية إحتياجات الحركات التعاونية الشعبية.**

وفي ألمانيا ظهر إهتمام الجامعات باجراء بحوث في ميدان إدارة الأعمال من أجل تحليل مشكلات مختلف أشكال المشروعات وبنائها التنظيمي ، ورأى العديد من الأساتذة إدخال الدراسات التعاونية ضمن برامجهم وبدء مشروعات بحوث في هذا الميدان ، **وأنشأ بروفسور كونراد Prof. Conrad عام ١٩١١ بجامعة هال ويتنبرج Halle-Wittenberg ندوة للدراسات التعاونية وأصدر جرونفلد Grunfeld في المدة من ١٩٢٣ إلى ١٩٣٤ مجلة علمية تعاونية فصلية بالجامعة ، وأنشئ أول معهد للدراسات التعاونية في فرانكفورت عام ١٩٣٠.**

**أما اليوم فإن عدد الكليات والمعاهد المنتشرة في أنحاء العالم ، والتي تتضمن لوائحها وبرامجها الدراسات والبحوث التعاونية صار كثيراً ، ويذكر قسم التعاون المنبثق عن منظمة العمل الدولية أنه يتعذر حصر هذا العدد ، وعلى سبيل المثال فإنه يوجد في الولايات المتحدة الأمريكية ما يقرب من ٥٠ جامعة على الأقل ، وفي الهند ٣٠ جامعة على الأقل بها برامج تعاونية ، ويظهر من هذه الملاحظات القليلة أن الدراسات التعاونية موجودة فعلاً ضمن مناهج الجامعات وهي حقيقة لا تُنكر.**

**وللحقيقة والتاريخ أرجو أن أوضِّح أننا عندنا هنا في مصر ، ثار جدل عنيف بين الأكاديميين حول مسألة ما إذا كان هناك مبرر حقيقي لاعتبار الدراسات التعاونية موضوعاً جديداً يمكن إدراجه ضمن المناهج على المستوى الجامعي كمادة أو كقسم قائم بذاته!!.**

وللرد وقد أوضحنا وقتئذ Tertiary education **أن الجمعية التعاونية هي كيان إجتماعي وإقتصادي وقانوني وبناء تنظيمي**

وإداري .. وأن ذلك يتطلب ضرورة تحليل البناء الداخلي للمنظمات التعاونية والمبادئ التي يستند إليها والأهداف الخاصة التي تتوخاها الأنشطة التعاونية ، مع متابعة تطور الأنشطة البحثية(*) التي تتناول هيكل أهداف المشروع التعاوني وبنائه ومجالات نشاطه ، وهي الأنشطة التي تمت في الغالب ضمن برامج البحوث في ميادين الاقتصاد والقانون والاجتماع وإدارة الأعمال.

كما أوضحنا أن الجمعيات التعاونية كشكل تنظيمي تتميز بطبيعة مزدوجة Double nature.

فالتعاونيات هي في نفس الوقت جماعة أشخاص Group of persons مرتبطين معاً بمصالح اقتصادية يشترك فيها جميع أعضاء الجماعة ويستهدفون تحقيقها بجهود مشتركة فيما بينهم.

وهي أيضاً مشروع تجاري يُلبي إحتياجات الأعضاء والمجتمع An enterprise تقيمه جماعة الأشخاص وتُموله وتديره كوسيلة لتحسين حالتهم الاقتصادية الفردية والجماعية ، ولذا تُعرف التعاونيات " بمبدأ الشخصية "Principle of identity الذي يشير إلى الدور المزدوج لعضو الجمعية التعاونية ، فهو :

*) مساهم ومشارك في صنع القرار بالجمعية التعاونية من ناحية.

*) ومتعامل مع المشروعات التعاونية من ناحية أخرى.

---

* Woodward, Warner. (1986). Participatory Research and Economic Democracy in the 80s : Experience from the U.S. in Yair Levy and H. Litwin (eds) Community and Cooperatives in Participatory Development. London: Gowen.

### المنظمات التعاونية ومشروعات النفع العام:

وهناك ملمح مميز آخر للتعاونيات يتمثل في غرض المشروع التعاوني وهو تقديم خدمات عن طريق منظمات النفع العام التي لا تستهدف الربح أو مشروعات الأسر أو الأعضاء من أجل النهوض بأحوالهم الاجتماعية والاقتصادية ، وليس هدف المشروع أو المنظمة التعاونية الحصول على أقصى الأرباح ، كما يحدث في المنظمات الرأسمالية.

وبدأت البحوث المتعلقة بشئون التعاونيات في مصر حين بدأ أساتذة الجامعات والباحثون في تحليل البناء الداخلي لمختلف أنواع المشروعات التي تنشئها المنظمات التعاونية ودورها في خدمة المجتمعات في أنحاء مصر ، والاهتمام بإدارتها بما هو معروف الآن باسم إدارة الأعمال ، وأوضحوا للمجتمع المصري والعربي أن افتراضهم بأن تحقيق الربح هو الغرض الأساسي لكل مشروع أياً كانت الفئات التي تقيمه ، لا ينطبق على جميع أنواع المشروعات، وأوضحوا مفهوم إقامة المشروعات غير الساعية للربح أو المشروعات التي تعمل لنفع الجمهور دون استغلال كالمشروعات التعاونية التي ينشئها التعاونيون.

وظهر أن أهداف المشروعات غير الساعية للربح والمشروعات التعاونية تختلف عن أهداف المنشآت التجارية العادية ، ونتيجة لما ظهر في هذا الصدد أصبحت المشروعات غير الرامية للربح والمشروعات التعاونية يشار إليها عادة في المؤلفات كاستثناءات من القواعد التي وضعت لتفسير وشرح تنظيم وإدارة المنشآت التجارية العادية ، وصدرت القوانين التعاونية المصرية التي تُيسر تحقيق هذا الهدف.

ويهمنا أن نوضح أنه قد قُدِّمَت العديد من رسائل الدكتوراه عن المشكلات الخاصة للمشروع التعاوني ، وضربنا في المراجع التي

أصدرناها العديد من الأمثلة التي قام بها الأساتذة في بعض الجامعات في تدريس مناهج منتظمة عن الشئون المتعلقة بالملامح الخاصة للمشروعات غير الرامية للربح ، وعلى وجه الخصوص المشروعات التعاونية.

وبدأ الباحثون في علوم الاقتصاد وإدارة الأعمال والاجتماع والقانون في العديد من الدول الأوروبية ، وكذلك مصر ، الاهتمام بدراسة ظاهرة " **الجمعية التعاونية** " من كافة نواحيها ، **وكانت التعاونيات تؤدي بالفعل في ذلك الوقت – وما بعد ذلك – دوراً مهماً في اقتصاد الأقطار الأوربية ، وكذلك سيكون لها هذا الدور في مصر بإذن الله.**

وبعد الحرب العالمية الثانية **إشتد الاهتمام في ألمانيا الاتحادية** وغيرها **بالبحوث التي تتعلق بآليات العمل التعاوني(*) ضمن بحوث أخرى ، وذلك نظراً للدور الذي كانت تقوم به الجمعيات في إعادة إعمار الاقتصاد الألماني ، وبدأ التعاونيون المشتغلون مع أساتذة الجامعات في إقامة معاهد بحوث تعاونية عام ١٩٤٧ في جامعات ألمانيا هدفها دراسة المشكلات الخاصة التي تواجهها التعاونيات سواء منها المشكلات الاقتصادية أو الاجتماعية أو القانونية أو الإدارية ، ثم كشفت الدراسة العلمية عن دورها البارز في الشئون البيئية.**

وقامت معاهد البحوث المشار إليها بمبادرات وأنشطة وأعمال هدفها **إقامة قاعدة نظرية متينة تُفسر ظاهرة " الجمعية التعاونية " في المجال الاقتصادي والاجتماعي والقانوني والإداري** ، وتطوير مصطلحات فنية خاصة بهذا الموضوع ، وإنشاء الروابط بين

---

* على سبيل المثال نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- **Auyauwu, C.N. (1988). " The Technique of Participatory Research in Community Development – Community Development Journal.**
- **Benello, George (1991). From the Ground Up. Essays on Grassroots and Workplace Democracy. Boston: South End Press.**

مختلف فروع العلوم في خدمة التنظيم الداخلي للمنظمات التعاونية ، وقد أسفر كل ذلك عن إنتشار مفهوم ما يُطلقون عليه الآن في ألمانيا وغيرها من الدول المتقدمة " علم التعاون " وأهمية الأخذ بمفهوم الدراسات البينية التي تربط علوم القانون والاجتماع والاقتصاد والإدارة لتفسير ظاهرة الجمعية التعاونية ودورها في التنمية الاجتماعية والاقتصادية على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، وقام الحلف التعاوني الدولي ، وجامعة التعاون الدولية ، ووكالات الأمم المتحدة ، وكليات التعاون بدور كبير في هذا المجال ، الذي أسفر عن وجود منظمات تعاونية عملاقة تخدم المجتمع الألماني وغيره من المجتمعات الأوروبية والأمريكية والآسيوية.

**معاهد البحوث التعاونية في جمهورية ألمانيا الاتحادية:**

على سبيل المثال أنشئت معاهد بحوث تعاونية خصيصاً في جامعات برلين Berlin وكولونيا Cologn وارلانجن Erlangen وجيسن Giessen وهامبورج Hamburg وهوهنايم Hohenheim وماربرج(*) Marburg ومونستر Munster كما أنشأت المعاهد التعاونية الألمانية معهداً مماثلاً في فيينا Vienna.

وفيما يلي نوجز بعض أعمال ومجال بحوث هذه المعاهد ودراساتها الأكاديمية.

---

* نرجو التكرم بمعرفة أن جامعة فيليبس Phillipps بماربورج Marburg بها معهد خاص يهتم بالنهوض بالتعاونيات في الدول النامية وذلك عن طريق إفساح مجال العلم لهم حتى يتمكنوا عند تخرجهم بمساعدة دولهم في هذا المجال ، وعنوان هذا المعهد كما يلي:

Institute for Co-operation in Developing Countries , Phillipps-University of Marburg, Am Plan 2, 3550 Marburg, Federal Republic of Germany.

**أنشطة معاهد البحوث التعاونية :**

من أهم واجبات معاهد البحوث التعاونية القيام ببحوث أساسية وتطبيقية في الموضوعات المتعلقة بأداء وتطور المنظمات التعاونية ويشمل ذلك :

*) تطوير وتقييم الأشكال الجديدة للأنشطة التعاونية.

*) حل المشكلات المتعلقة بالظروف البيئية والمتغيرة من اقتصادية واجتماعية وسياسية ، وبيئية ، وإدارية ، وأثر ذلك على تطور الأساليب العلمية الإدارية في نطاق مبدأ ديمقراطية الإدارة.

*) إيجاد حلول لبعض المشكلات التطبيقية لمختلف أنواع التعاونيات مثل أستخدام طرق معالجة البيانات في التعاونيات الصغيرة ، وتحسين تمويل تعاونيات الإسكان ، والأشكال القانونية الملائمة لاستخدام الآلات الزراعية جماعياً ، وتطوير الدور الذي تقوم به المستويات الأعلى في البنيان التعاوني .. إلخ.

*) إسداء المشورة لمنظمات القمة التعاونية وللسلطات الحكومية فيما يتعلق بالتشريعات المناهضة للإحتكارات والاتجاهات في الجماعة الاقتصادية الأوربية وتطوير التشريعات التعاونية في إطار التكتلات الاقتصادية .. إلخ.

ومن ألزم الضرورات لنجاح هذه الجهود المناقشات الأكاديمية المتصلة المفتوحة ونشر نتائج الأبحاث في شكل رسائل دكتوراه ومقالات في الصحف العلمية.

كذلك أنشأت معاهد البحوث التعاونية مجلاتها الفصلية الخاصة بها ومطبوعاتها ومنشوراتها الخاصة.

ولعل هذه الأنشطة تعطي بعض الضوء على الاحتياجات العلمية لإقامة حركة تعاونية نظيفة ، وبنيان تعاوني سليم ، والخطوات التدريجية التي سارت في ضوئها الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، مستهدفة تحقيق الأهداف في إطار الاعتماد على النفس ، معتزة بالجهود المشتركة في رعاية رسالة بذرة التعليم التعاوني والبحث العلمي وتطوره ، إلى أن يتحقق بإذن الله موعد تسليم هذه الرسالة إلى الدولة ، حيث أن تغطية الرسالة العلمية التعاونية لا يمكن أن يقوم بها معهد خاص .. إنها في الدول التي تبنتها حظيت بكافة إمكانيات الدولة ، ولست أريد أن أتكلم أكثر من ذلك لأن ممثل إحدى المعاهد التعاونية بالدول التي بجوارنا يقول : إنني مفوض من الدولة في أن أحيطكم علماً بوضع خدماتها في هذا المجال في خدمتكم !!.. وليس لدينا أي تعليق !!.. وأعضاء الجمعية المصرية للدراسات التعاونية يترقبون أن تتبنى الدولة في المستقبل القريب هذه الرسالة العلمية ، حيث أنه يمثل حصاد جهودهم العلمية التي تضع في مقدمة أولوياتها التنمية البشرية لقطاع عريض من المجتمع ويحقق النفع العام لجميع فئاتهم بغض النظر عن اللون أو الجنس أو المراكز الاجتماعية أو الفئات المهنية ، ويُعمِّق مفهوم المواطنة السليمة والمسئولة ، مع العلم بأن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية أقامت المنشآت اللازمة لذلك ، والتي يتعذر وجودها في أي معهد مماثل مع التمسك بسياسة تعليمية تنحاز للفئات المحدودة الدخل.

ولعل هذا يوضح أيضاً إهتمام معهد الدراسات التعاونية بالبحوث وتخصيص ساعات بحثية ، وإجراء البحوث التعاونية ، وهذا من مقومات المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، فإن المعهد يهتم بتنمية قدرة الطالب الذاتية المستمرة في نواحي المعرفة وتوظيف ما يتعلمه ويكتسبه في تطوير حياته وحياة بيئته ومجتمعه ، وأن تكون له نظرة علمية موضوعية في مواجهة

مواقف الحياة ، بالإضافة إلى التعرُّف على دور البحث العلمي في حل مشكلات المنظمات والمؤسسات والمجتمع بصفة عامة ، والمجتمع التعاوني ومشكلات منظماته بصفة خاصة.

كما خصص المعهد لقاءات علمية مفتوحة لإجراء حوار مع الطلبة فيما يتعلق بالبحوث التي يُكلفون بها ، كذلك الجوانب المرتبطة باستفساراتهم. وخصص المعهد لقاءات علمية إضافية مع الأساتذة في الفترات المخصصة لهم " كساعات مكتبية " وذلك بقرار من مجلس إدارة المعهد ، وقد خصص المعهد هذه الساعات المكتبية الإضافية مستهدفاً توفير خدمة تعليمية إضافية لتزويد الراغبين من الطلبة في الاستفسار عن أي سؤال في الموضوعات التي تخصهم ، ولكي يحظوا بمزيد من المعلومات والتوجيهات التي يستفيدون منها.

التعليم التعاوني والتماسك الاجتماعي:

وهناك إجماع عالمي على أن التعاون من أفضل الأساليب التي يمكن من خلالها تحقيق التماسك الاجتماعي .. ويطول الشرح فيما يتعلق بالدراسات المستفيضة التي أجمعت على أهمية التعليم التعاوني بصفة عامة ، والتعليم التعاوني من منظور جامعي معاصر بصفة خاصة ، وأهمية حُسن صياغة المناهج المختلفة لهذا النوع من التعليم الذي يستند إلى مناهج تأخذ بالمتطلبات العلمية لمبدأ الدراسات البينية الذي يوضح ترابط العلوم التي تساعد على توضيح مفهوم " ظاهرة الجمعية التعاونية وأثره في تحقيق العلاقة الوثيقة بالتنمية الاجتماعية والاقتصادية ودور العلوم الإدارية في إسراع الخُطى نحو تحقيق ذلك ، حيث أن جميع قوانين التعاون في العالم بما في ذلك قوانين التعاون المصرية ، تؤكد الدور الذي تحققه المنظمات التعاونية إذا توفرت لها العضوية المستنيرة وكفاءة الإدارة في التنمية ، وفي الأخذ بيد أقل الناس حظاً وأكثرهم

فقراً ليصبحوا قوة مضافة إلى الكيان الاجتماعي والاقتصادي للشعوب.

إن دور التعاون في توسيع قاعدة الملكية في إطار مبدأ الاعتماد على النفس والتمويل الذاتي ، وخلق الرغبة في الثروة عن الطريق المستقيم واستخدام الأسلوب العلمي في الجهود التي تستهدف تحقيق أهدافها ناصع البياض في تاريخ تجارب(*) الأمم في الدول المتقدمة التي أخذت بمفهوم التعليم التعاوني والتدريب التعاوني المستمر ، وعلى وجه الخصوص العمل معاً بروح من الإيثار وإنكار الذات وتغليب الصالح العام ووضعه فوق كل إعتبار ، وإثبت التطبيق العملي أن الأسلوب التعاوني إذا تحقق على أيدي أهل الذكر والتخصص ، وتوافرت المواصفات القادرة على تحقيق التعليم الجيد ، فإن هذا كفيل بأن يجعل من الأغلبية من الضعفاء في أي بلد من البلدان في وضع يُمكنهم من أن يحققوا ما عجز جبابرة المال أن يحققوه ، من حيث التنمية الاجتماعية ، والاقتصادية وتحسين مستوى المعيشة والارتفاع بمعدلات النمو ، أخذاً في الاعتبار أن التعاون منذ نشأته أخذ على عاتقه السير قدماً وبالتدريج لتحقيق أهدافه في إقامة مشروعاته ، ويُطلق عليها مشروعات النفع العام **Commenweal Enterprises** ، وهذه المشروعات تطرق كافة المجالات التي تُلبي إحتياجات الانسان من المهد إلى اللحد ، وتعمل على تكوين علاقات إنسانية وإجتماعية جديدة يتحقق من خلالها مفهوم الادخار وتجميع المدخرات باعتبارهما وسيلة لتكوين رأس المال ، وحُسن استثمار هذا المال في المشروعات التي تُلبي إحتياجات الناس ونفع المجتمع ، وبُذلت الجهود المتواصلة التي توضّح الارتباط بين الجانب الاقتصادي

* Cooper, Donald H. & Paul O. Mohu (1992). The Greenbelt Cooperative : Success and Decline.. Berkeley: University of California Center for Cooperatives.

**والإداري والاجتماعي والقانوني ، وأصبحت خطط التنمية الشاملة تقوم على بذل الجهود التي تحقق نوعاً من التوازن بين الجانب الاقتصادي والاجتماعي والإداري والقانوني في عمليات التنمية المتواصلة ومشروعاتها(*).**

**أهمية التدريب وتحقيق أهداف المنظمات :**

نرجو أن يكون واضحاً أن ثورة التدريب تطبق في عالمنا المعاصر على المنظمات بصفة عامة سواء أكانت تعاونية أو غير تعاونية ، ولذلك إقترحنا في دورات التدريب التعاونية استراتيجية لتصميم وتطوير نظم التدريب تعتمد على توافر روح الفريق ، أو روح التعاون في العمل الجماعي ، على أن يكون واضحاً أن هذه الروح ينبغي أن تتوافر أيضاً في منظمات البنيان التعاوني المتكامل ، أي بقطاعاته المختلفة ، قطاع التعاون الزراعي والتعاون الاستهلاكي والانتاجي والإسكاني ، والثروة المائية ، أي أن ثورة التدريب تشمل جميع المنظمات في الدولة سواء أكانت منظمات تعاونية أو غير تعاونية في إطار ما إستقرت عليه المفاهيم العلمية من أن التدريب يستكمل ما لم تحققه مرحلة الدراسة أياً كانت مستواها ، والتدريب هو استثمار للموارد البشرية للمنظمات سواء كانت منظمات تعاونية أو غير تعاونية ، **فعلى هذه المنظمات جميعاً إتخاذ خطوات إيجابية لتحسين التطوير الذاتي ، وزيادة رضا العاملين ، وإعادة النظر في التطوير الاداري بهدف الاستخدام الأمثل والأكثر فاعلية ، وتطوير الهياكل التنظيمية بحيث يتحقق من جرَّاء ذلك الملاءمة البيئية للعمل والمساعدة في تطبيقها ، على أن يقترن ذلك بتدريب القائمين بعملية التدريب والتطوير وصولاً إلى تحقيق أهداف المنظمات من خلال تحسين الكفاءة والرضا الوظيفي**

---

* لمزيد من الدراسة يرجى التكرم بالرجوع إلى :
مـرجع الادخار والائتمان التعاوني بين التمويل والإدارة المالية – تأليف الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس عام ٢٠٠٠.

**وجودة إنتاجية العاملين ، الأمر الذي يتطلب إيجاد أشكالاً جديدة من العلاقات والاتصالات ، وتغيير النظم القيمية Shifting Value Systems ، حيث تتم المتغيرات الاجتماعية في الوقت الحالي بمعدل سريع.**

ولعلنا جميعاً نلمس الآن أن أنماط الحياة تشاهد متغيرات في مفهوم الأسرة ، وإرتفاع معدل الطلاق ، وأن عدد العائلات التي تعتمد على دخل واحد أخذ في التناقص ، وأن هناك تحولات في المراكز السكانية ، وأنواع المهارات المهنية الموجودة في الأماكن المختلفة ، وظاهرة تغيير المهنة Career mobility ، حيث أن الكثير من الأفراد يلجأون إلى أعمال إضافية في سبيل كسب العيش الذي يغطي إحتياجات الأسرة ولا يرتبطون في معظم الأحوال بمهنة واحدة. ولعل هذا يدفع الباحثين إلى إيجاد وسيلة لتحقيق توازن عادل بين الاحتياجات الاقتصادية والاحتياجات البشرية ، ومنها إيجاد طرق جديدة لتطوير الطاقات الإبداعية الكامنة لدى القوى العاملة ، **ويجب في هذا المجال بذل الجهود من أجل إستخدام التقنية لتحسين الوضع التنافسي وزيادة الإنتاجية ، وتدريب العمال الذين تقادمت مهاراتهم بإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من الإسهام في زيادة الإنتاجية في إطار تحقيق الجودة أي .. تعظيم إستخدام الموارد البشرية.**

ولعل هذا الذي ذكرناه يلقي الأضواء على الأهمية القصوى التي تقوم بها إدارة التدريب من حيث التدريب المهني ، الأمر الذي ينبغي معه أن تتعاون هذه الإدارة مع الهيئات المتخصصة في مجالات رفع كفاءة العاملين ، كالجمعيات المهنية ، والجامعات ، ومعاهد التعليم العالي ، وغير ذلك من الهيئات والمؤسسات المتخصصة في تطوير الموارد البشرية ، والتي تأخذ في إعتبارها عند التدريب التحديات والقضايا السائدة ، وإحتمالات الغد ، وخلق

البيئة التفاعلية ، وتحسين المنظمات مع التركيز على إحتياجات المنظمات الفعلية وعلى النتائج المحققة ، والأخذ في الاعتبار التغيرات العديدة التي تحدث في القوى العاملة من حيث تركيبها ، ومستواها التعليمي وقيمها وتطلعاتها ، وتحقيق الأهداف القومية الاجتماعية والاقتصادية ، والاجتهاد فيما يتعلق بالإسهام في حل المشكلات والقضايا بالحكمة والعلم ، وهما عنصران على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بإدارة التغيير لتحقيق مستقبل أفضل(*).

### البحوث وإستقرار المنظمات:

بالرجوع إلى المراجع الإدارية ، القديمة منها والحديثة ، نرى علماء الإدارة جميعاً إهتموا بالبحوث التي تربطه بسياسة حُسن إختيار القوى العاملة حيث يقررون بأن الاختيار الحسن يعتبر أفضل وسيلة The best selection is the best policy وهذه سياسة ينبغي تطبيقها في جميع المنظمات أياً كانت أشكالها ، وأياً كانت أحجامها .. وأوضحت المراجع العلمية في هذا الشأن : ... كيف تنشأ الصراعات داخل المنظمات ؟.. وما الأوضاع التي قد تحدث بين أعضاء المنظمات أنفسهم الموكول إليهم عملية الاختيار ؟.. ولماذا يجدون صعوبة في إتخاذ قرارات حُسن الإختيار ؟.. ويؤكد علماء الإدارة على أن كلاً من البيئة التنظيمية وخصائص المنظمة

---

* لمن يريد أن يستزيد في موضوع أثر التدريب من أجل التطوير وإحداث التغيير نحو الأفضل نرجو الرجوع إلى :

1) Carnevale, Anthony P., Leila J. Gainer, and Janice Villet. Training in America: The Organization and Stragic Role of Training Jossey-Bass, 1990.
2) And An S. Meetzer, Work place Basics: The Essential skills Emblоyers Want. San Francisco: Josseey – Bass, 1990.
3) Tracey, William R. Critical Skills: The Guide to Top performance for Human Resources Managers, New York: AMACO, 1988.
4) Tracey William R. Sesigniag Training and Development Systems AMACOM 1992.

تُسهمان في حجم الصراع الشخصي داخل المنظمات ، ومن بين هذه المشكلات : مشكلة صراع(*) المصالح .. ومشكلة الصراع الشخصي الداخلي من خلال نظرية التنافس .. ومشكلة الخصائص الداخلية للإنسان باعتباره متخذ القرار(**) .. إلخ.

ومما لاشك فيه أن وجود التباين في الأهداف .. أو التباين في الإدراكات .. أو التباين في كليهما .. يؤدي إلى حدوث الصراع بين المجموعات داخل المنظمات(***).

وهناك من يرى أن القيم أو الأهداف ، لها دور كبير فيما يتعلق بتقرير أي من وسائل السلوك أو العمل لها الأولوية ، أو الأفضلية فيما يتعلق بحُسن إختيار الوسائل موضع الاعتبار ، كما يرون أن العلاقات بين العمل والنتائج في غاية الأهمية ، وعلى سبيل المثال فإن المعتقدات والانطباعات والتوقعات لها دورها باعتبارها نتائج مترتبة على إتباع وسيلة أو أخرى من وسائل السلوك ، حيث تمثل البدائل وسائل أو مسارات الأفعال السلوكية المتاحة.

---

* **Ziller, R.C. (1957. Group size : determinant of the quality and stability of group decisions, Sociometry.**

** **Argyris, C. (1957). The Individual and Organisation: Some problems of mutual adjustment, Administrative Science Quarterly.**

*** **وقد أوضح عالم الإدارة آرجريس في مرحلة مبكرة من مؤلفاته هذه الظاهرة ، ويُرجع في ذلك إلى :**

- **Argyris, C. (1952). The Impact of Budgets on People. New York.**
- **--------------, (1954). Human relations in a bank. Harvard Business Review.**
- **-------------, (1959). The fusion of an individual with an organization. American Socialogical Review.**

ومن المفاهيم السابقة يرى علماء الإدارة ضرورة الاهتمام عند إختيار القوى العاملة بالوضع الذاتي والداخلي للمرشح إلى وظيفة ما ، أي بمعنى أوضح الاستعلام عن الفترة السابقة قبل تقدم الموظف للإلتحاق بالوظيفة في المنظمة التي يتقدم إليها ، كأن يتعرف المسئولون عن الاختيار على البيئة أو البيئات التي كان يعمل فيها الموظف المتقدم للوظيفة في بداية فترته للإلتحاق بالعمل ، حيث يرون أن وضع الشخص الذاتي ، وبيئته السابقة التي كان يعمل فيها (الحالة المبدئية والبيئية ) تُلقي الأضواء على الحالة الذاتية التي يُحتمل أن يكون عليها سلوك الموظف مستقبلا.

**المنظمات وطبيعة الجماعات :**

وقد إهتم علماء السلوك التنظيمي بطبيعة الجماعات The nature of groups ، في إطار أن الهيكل التنظيمي للمنظمات يعتمد بأبنائه على إدارات ، وعلى إدارات فرعية ، وأقسام .. إلخ .. وأن وجود الجماعات يمثل سمة بارزة من سمات مجتمعنا العصري الذي نعيش فيه ، ومن علماء الإدارة من ضرب لنا بعض الأمثال في هذا الشأن حيث أوضح وجود جماعات نتيجة لمرحلة الدراسة ، وجماعات نتيجة لمرحلة العمل ، وجماعات نتيجة للترابط الأسري ، وجماعات نتيجة للنشأة الدينية والنشاط الديني ، وجماعات نتيجة للإنتماء السياسي ، وجماعات نتيجة للنشاط الاجتماعي وتشكيل المنظمات التي تعتمد على التطوع في المنظمات غير الحكومية Non governamental Organization كجماعات النشاط الأهلي ، والمنظمات التعاونية .. إلخ.

ومن هذا المنظور فإن أي مجموعة أكثر من شخصين(*) ويتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق هدف مشترك تعتبر في نظر

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :
- Invancevich, J. and Matteson (1996). Organizational Behavior and Management.

المجتمع جماعة ، ويوجد بينها شكل من أشكال التبادل أو الاتصال أو التفاعل وصولاً إلى تحقيق هدف مشترك ، وتحرص على أن يتحقق هذا الهدف من خلال تماسك الأعضاء وجهدهم من أجل تحقيق هذا الهدف ، سواء لاشباع إحتياجاتهم الاجتماعية أو الاقتصادية.

ولذلك يرى علماء الإدارة الأهمية القصوى للتعرُّف على خصائص جماعات العمل Characteristics of Work Groups، وذلك منذ بداية تكوينها ، وإجتيازها لمراحل تطورها ، والسمات العامة التي تشكل هياكلها ، وموقعها الوظيفي ، والأدوار المتوقعة expected roles التي يؤمل أن يؤديها من يتحملون أعباء قيادتها ، والأعراف ، والتقاليد والقواعد والسلوك التي تمثل المعايير المشتركة بين اعضائها ، وكذلك الدور الذي يقوم به قائدها ، نظراً لما يفترض أن يقوم به هذا القائد من قدرة تأثيرية على أعضاء الجماعة فيما يتعلق بوحدة(*) الاتجاهات أو السلوك أو الأداء.

ويرى علماء الإدارة أنه في حالة محدودية الموارد Limited resources ، وعدم وجود أسلوب عادل تقتنع به مختلف المجموعات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي ، فإن هناك إحتمالات زيادة الصراع بين المجموعات التنظيمية المختلفة ، للمحاولات التي يقوم بها كل مجموعة للحصول على الموارد اللازمة لتحقيق أهدافها ، وفي مثل هذه الحالة تمارس كل مجموعة ضغوطها للحصول على ما تتوقعه لتحقيق أهدافها ، ولذلك فإن الضغوط تجاه الصراع تزداد إحتمالاتها(**).

---

* **Hackman, R. (1990) , Groups that Work and Those that Don't – Francesco: Jossy – Bass Publishers.**

** **Kahanoff, B. (1991). "Equity, Power, and Conflict" Academy of Management Review , April.**

## الفصل الثاني

# المنظمات ومقومات الإصلاح

- مقدمة في ضرورات الإصلاح
- المنظمات وحتمية الإصلاح والتطور
- مقومات الإصلاح
- التنمية البشرية والإصلاح

## أولاً : مقدمة في ضرورات الإصلاح

### طموحات الجماهير :

أعلن الرئيس حسني مبارك في خطبه التاريخية الهامة العديد من التوجيهات لتعبئة الجهود نحو مزيد من العمل الإيجابي لتحقيق التنمية الشاملة والمتواصلة ، وطالب سيادته الشعب وكل مسئول بأن يكون التعبير عن آمال وطموحات الجماهير رسالته ، والمنهج العلمي في معالجة المشكلات وطرح الحلول وسيلته ، والفكر المتطور لصياغة السياسات وترجمة الرؤي والإفكار سبيله إلي العمل الوطني الجاد الذي تتضافر من أجل تحقيقه كافة أهداف الجهود ، وركّز سيادته على أهمية أن تتحقق أهداف هذه الجهود في إطار من التعاون(*) الكامل والفهم الواضح في تحقيق التنمية الشاملة التي كانت وستظل أساسا لعملنا الوطني من أجل النهوض بالوطن ، وفي هذا الإطار ينبغي أن تكون هناك سياسات لها مناهج تهتم بالمشكلات التي تؤرق الجماهير بمصداقية وجرأة ، ومواجهة كافة التحديات بشجاعة وجسارة ، وفتح الأبواب لكافة القوي الوطنية لطرح رؤيتها لما نواجهه من تحديات ، والمشاركة في طرح حلول جذرية للمشكلات تستجيب لنبض الشارع المصري ، وتحقق الفاعلية والمصداقية والكفاءة التي تتوقعها منا جموع الشعب العريضة من منطلق تَوجُّه واضح نحو تعميق إدراك مفهوم المواطنة ، وتعزيز بناء الثقة بين المواطن والدولة.

---

* يعتبر عالم الإدارة Chester, I. Barnard من الأوائل الذين بحثوا في " نظام التعاون "Cooperative System".
وكذلك يذكره العديد من علماء الإدارة بالفضل وعلى وجه الخصوص كتابه " وظائف المدير التنفيذي "The Functions of The Executive" الذي أصدرته دار جامعة هارفارد للطباعة والنشر Harvard University Press في عام ١٩٣٨ حيث ترك هذا المرجع أثراً كبيراً على المهتمين بعلوم الإدارة من حيث النظرية والتطبيق.

ولعــل الأمر يتطلب من أجل تحقيق هذه الآمال العريضة تبني سياســات جديدة ، وإدارة المنظمات بأساليب جديدة ، وحُسن إعداد القيادات التنفيذية بما يُساير متغيرات العصر ويحقق آمال الشعب في التنمــية ، وذلــك إذا أردنــا تحقيق الأهداف في إطار روح التعاون لاصلاح المؤسسات الجامعية أو المنظمات التعاونية وغير التعاونية.

## المنظمات ومتطلبات الإصلاح :

ويعيش مجتمعنا الدولي المعاصر عصر المنظمات الكبرى التي تــسعى لأن تكون أكبر حجماً في المستقبل عن طريق المشاركة أو الإنــدماج ، وذلــك نتــيجة لهيمنة التكتلات الاقتصادية على الساحة الدولــية ، كالاتحاد الأوربي ، والسوق الأمريكية المشتركة ، وتَكَتُّل جــنوب شرق آسيا " أسيان " وغيرها من التكتلات ، بالإضافة إلى الإلتزام بالاتفاقيات الدولية ، " إتفاقية الجات " وما فرضته من حرية التــبادل الاقتــصادي السائد في عالمنا الجديد الذي تحوّل إلى قرية صــغيرة تزداد فيها شدة المنافسة ، وتتطور فيها إحتياجات ورغبات الناس والعملاء ، وتنفتح الأسواق العربية لدخول منتجات وخدمات مــنظمات الأعمال الدولية عالية الجودة بأقل تكلفة نسبية ، مما يهدد بقــاء المــنظمات العــربية الــصناعية والخدمية سواء في القطاع الحكومي أو الخاص أو التعاوني أو الاستثماري ، وذلك ما لم تُسْرِع بإتخاذ الخطوات العلمية المناسبة لمواكبة عصرها.

**ولكي تستعد المنظمات العربية لمواجهة ما يفرضه هذا العصر من تحديات المنافسة العالمية ، ينبغي لها أن تُطوِّر نفسها في إطار المــستجدات العالمــية التي تحقق لها كفاءة وجودة وفاعلية إدارة مواردها ، وبحيث توفِّر لها هذه العناصر عوامل المنافسة ، وصولاً عــن طــريق تطبيق نظام جودة عالمي يُزيد من قدرتها التنافسية لمــواجهة مــا يفرضــه الــسوق الحــر من تحديات** ، وهذا يعني

بالـــضرورة أن يكــون قد تم تطوير منظومتها الإدارية بحيث تتزايد كفاءة المنظمة وتنطلق إلى التطوير(*) المستمر ، وينعكس ذلك على أسلوبها في إدارة مواردها ومستوى جودة وتكلفة منتجاتها وخدماتها الأمر الذي يمهد لها الطريق للبقاء والإنتشار.

- **القيادات التنفيذية والإصلاح :**

وفي ضوء توجيهات الدولة نحو مزيد من التنمية الشاملة يُفترض أن يبذل كل مسئول أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل في إطار من التعاون الكامل والفهم الواضح لتحقيق التنمية الشاملة بالنسبة لجميع الوحدات التي تدخل في نطاق إشرافه ، وهذا يتطلب إتباع الأساليب العلمية للتنمية البشرية والنهوض بالقوى الوظيفية سلوكياً ومهنياً ، وأن يتم توزيع العمل في البناء التنظيمي بحيث تتوافر القيادات العلمية التي تتسم بقيم العدالة والأخلاق Equitable and Ethical values وبالتالي الحرص على أن تتوافر في إتصالات العمل الأفقية والرأسمالية روح التعاون والعمل الجماعي ، كما وينبغي متابعة عملية الإنجاز بالأساليب العلمية ، وصولاً إلى الإنجاز بالكيفية التي تُجيد فن تحقيق الأهداف في عصر الإستراتيجيات التنافسية التي تُطبّق أعلى مقاييس جودة الإنتاج والخدمات ، في إطار معايير ومقاييس تضعها هيئات علمية

---

* Grundy, T. & Brown, L. " Strategic Project Management" , Creating Organizational Breakthroughs, Thomson Learning, Berkshire House, London, 2002.

نـــرجو التكـــرم بالرجوع إلى ما كتبه بعض علماء الإدارة فيما يتعلق باختيار المنظمات الاستراتيجي إستعداداً للقرن الواحد والعشرون وفيما يلي مراجع وكتابات بعض هؤلاء العلماء:

1. Nicholas Imparato and Oren Harari, *Jumping the Curve*: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition (San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1994).
2. Tom Broersma, "In Search of the Future", *Training and Development,* January 1995.
3. Rahul Jacob, "The Struggle to Create an Organization for the Twenty-First Century", *Fortune, April 3, 1995.*

**متخصصة** ، تؤدي في حالة جودة تطبيقها إلى كسب الأسواق(*) **لإنتاجها** وخدماتها ، **وهذه المعايير والمقاييس قابلة باستمرار للتطور على قدر الجهود البحثية التي تبذلها إدارات البحث والتطوير في سياق الجهود العلمية ، ومن خلال هذه الجهود تتوصل إلى إكتشاف ما يُمكّنها من إضافة المزيد من التحسينات والمزايا إلى منتجاتها وخدماتها** ، وذلك نتيجة لاستخدام القيادات(**) التنفيذية أحدث ما توصّل إليه العلم من خلال جهود بحوث التطوير بما تشمله من تكنولوجيا في تطوير إنتاجها وخدماتها ، وهي في ذلك لا تعتمد فقط على جهود إداراتها المتخصصة ، **إنما عينها دائماً على ما تصدره المنظمات الدولية المتخصصة في هذا الشأن وعلى سبيل المثال ما تصدره المنظمة الدولية للتوحيد القياسي The International Organization For Standardization، والمفوضية الدولية الفنية لشئون الكهرباء International Electrotechnical Commission** ، وغير ذلك من المنظمات المتخصصة في عمليات التحديث في ضوء متابعة المتغيرات العلمية والتكنولوجية ، حيث أن هذه المنظمات تقوم بجهود مشتركة لتطوير المواصفات القياسية نحو الأفضل ، **ولذلك نجد أنها تصدر سنوياً المواصفات القياسية التي تسفر عنها الجهود البحثية ، الأمر الذي يوضِّح أن إدارة الجودة في أي منظمة من المنظمات ينبغي عليها أن تتابع ما تنشره هذه المنظمات من مواصفات قياسية لمختلف السلع والخدمات ، وتكون هذه المقاييس الهادي والمرشد في العمل لتوفير جودة الإنتاج والخدمات ، أخذاً في الإعتبار أن كل منظمة**

---

* نرجو التكرم بالإحاطة بأن عصر الإستراتيجيات التنافسية الذي تعيش فيه المنظمات الآن جعلها تتنافس في إيجاد مقاييس جودة خاصة بكل منها ، وبالتالي فإن هناك مقاييس خاصة بالمنظمات ، ومقاييس وطنية ، ومقاييس إقليمية ، ومقاييس عالمية ، وهذه الإختلافات نابعة من إختلاف الإحتياجات التي تحاول المنظمات إشباعها لدى عملائها في إطار قدراتهم الشرائية.

** Simon, H.A., "Making Management Decisions; The Role of Intuition and Emotion", Academy of Management EXECUTIVE, Febreuary, 1987.

عليها أن تبذل أقصى طاقاتها البحثية والعلمية لتنفرد بمزيد من الجودة عن طريق جهودها الإضافية الخاصة ، ليكتسب إنتاجها وخدماتها مزيداً من المزايا التنافسية التي تحقق اختراق الأسواق وكسب رضاء المستهلكين والعملاء ، ويؤكد علماء التسويق في مراجعهم دائماً أن السلعة الجيدة سواء أكانت إنتاجاً أو خدمة تعلن عن نفسها.

وقد يكون في غاية الأهمية أن نوجه الأنظار إلى أنه في إطار الجهود التي تبذلها المنظمات نحو سعيها لتحقيق الإمتياز(*) في عصر الاستراتيجيات التنافسية ، تضع في مقدمة إعتباراتها إشباع إحتياجات المستهلكين وإرضائهم ، بما في ذلك خدمات ما بعد البيع ، وتصميم برامج التدريب المستمر للقوى الوظيفية المقترن بالأساليب التي تحقق ولاءهم وإنتماءهم بحيث يشعرون بشعور " المالك صاحب الشئ " الأمر الذي ينعكس أثره على مشاعرهم وتعميق إخلاصهم في جهودهم ، وإيمانهم بأنه في إرضاء العملاء وإشباع إحتياجاتهم ورغباتهم(**) يُعتبر من بين العوامل الأساسية التي يتوقف عليها إزدهار المنظمات وحسن سمعتها ، وبالتالي ترتفع مستويات الأجور للقوى الوظيفية والخدمات التي تُقدَّم لهم ، ويشعرون بالطمأنينة لربط مستقبلهم بالعمل في المنظمة التي ينتمون إليها ، فيزداد ولائهم وإنتمائهم ويُقبلون على التَزوُّد بالمعارف والتدريب الذي يرفع من مهاراتهم وقدراتهم أملاً في

---

* لمزيد من دراسة موضوع الجهود التي تبذلها المنظمات في سعيها نحو تحقيق الإمتياز ، نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجعين الآتيين :

1) Peters, T. J and Waterman, R.H.Jr., In Search of Excellence, Harper & Row, W.Y. 1982.
2) Peters, T.J. & Austin, N., A Passion for Excellence, Warner Books, N.Y. 1985.

** رجاء التكرم بالرجوع إلى :

Bennet, P.L. & Kathryn, P. R.; " Breakthrough Technology Project Management", Academic Press, A Harcourt Science and Technology Company, Sandiego, California 2001.

زيادة الإنتاج وسعة إنتشار إنتاجهم وخدماتهم ، الأمر الذي يعود على المنظمة وعليهم بالرخاء والإزدهار، ولذلك تسعى المنظمات في ظل عصر الاستراتيجية التنافسية أن يكون لها قصب السبق في هذا المجال(*).

## ثانياً : المنظمات وحتمية الإصلاح والتطور

### إدارة التغيير :

تحتاج المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر على إختلاف أحجامها وأوجه نشاطها ، وأشكالها القانونية إلى مسايرة ما تُسفر عنه البحوث العلمية والتكنولوجية المتلاحقة إذا أرادت الإصلاح وأن يُكتب لها البقاء والإستمرار والتطور ، ومن هذه الحقيقة تحتاج إداراتها إلى بذل الجهود اللازمة لإجراء التَحَولات المناسبة لتحقيق أهدافها ، ومن أجل ذلك إستحدث الفكر الإداري في العالم المتقدم إدارات للبحوث والتطوير ، وجماعات من ذوي الجباة العالية والنظرة الثاقبة لهم بصيرة ورؤية(**) مستقبلية ، قال عنهم العلماء أن هذه القيادات ترى بعقولها مالا يستطيع أن يراه غيرهم بعيونهم ، وهؤلاء يرسمون الطريق الذي ينتقل تدريجياً بمواقع

---

* رجاء الرجوع إلى :

- Buchanan, D. and Boddy, D. (1992a). Take the Lead: Interpersonal Skills for Change Agents.
- ------------------------------------------ (1992b). The Expertise of the Change Agent. (Prentice-Hall: London.

** لمزيد من دراسة هذا الموضوع ، نرجو التكرم بالرجوع إلى : " التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة بين إستراتيجيات التغيير ، والنظام العالمي الجديد وإستراتيجيات التغيير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٩.
وكذلك نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

1. Andrew D. Brown and Ken Starkey, "The Effect of Organizational Culture on Communication and Information", *Journal of Management* Studies 31 (6) (November 1994).
2. Based on Edgar H. Schein, Organizational *Culture and Leadership,* 2d ed. (San Francisco:Jossey-Bass, 1992).
3. Ralph H. Kilmann, Mary J. Saxton, and Roy Serpa, "Issues in Understanding and Changing Culture", *California Management* Review *28 (Winter 1986).*

**العمل التي ينتمون إليها في إطار واقع المنظمة وظروفها وإمكانياتها ، إلى السير بالمنظمات نحو تحقيق التحولات المستهدفة ، وأطلقوا على الجهود والدراسات التي يبذلها الفريق الذي يُمثل القاطرة التي تقود التَحوُّل " إدارة التغيير Managing Change "** وهذه الإدارة هي التي تستعين بذوي الجباه العالية من المتخصصين والمسئولين عند وضعها النظام الذي يُمكن من خلاله تحقيق المستهدف **والذي وصفوه بأنه " عملية النظام الدائم الخضرة Evergreen System Process " تعبيراً عن الأمل في إستمرار النمو وكسب المزيد من العملاء** ، بما يتطلبه ذلك من ضرورة التركيز على الأساليب العلمية لتحقيق التنمية وفقاً للأساليب العلمية التي تتناسب مع مختلف أوجه نشاطها ، وارتباط ذلك بجودة الأداء الجماعي والإنتاج الكلي ، مع الإهتمام بسلوكيات القوى الوظيفية ، والجهود البحثية التي تؤدي إلى إكتشاف المجالات التي تحتاج إلى تقوية وتصحيح أوضاعها في إطار **تعميق مفهوم ثقافة المنظمة Corporate Culture** وإجراء الخطوات الأساسية التي تساعد على إجراء التحولات وإحداث التغيير المستهدف ، أخذاً في الإعتبار دائماً الحرص على العوامل التي تضمن **تأكيد الجودة Quality Assurance** ، وإستمرار تقدم وإنتشار وإزدهار حسن سمعة المنظمة بما تتضمنه من الأبعاد اللازمة في عصر الإستراتيجيات التنافسية.

**المتخصصون ونظم المعلومات الإدارية :**

**ونرجو أن نوجه نظر المهتمين بالإصلاح في مختلف المنظمات إلى أنه قد أصبح للمتخصصين في نظم المعلومات الإدارية أهمية عظمى فيما يتعلق باتخاذ القرارات في عالم إدارة الأعمال** ، ومن بين ما يدل على ذلك الرواتب العالية التي يتقاضونها ، والسمعة الأفضل التي يحظون بها ، حيث أن ناتج

جهودهم يساعد المديرين على حسن إتخاذ القرارات ، ويرى كثير من علماء نظم المعلومات والإتصالات ان التطبيق العملي أثبت في كثير من المنظمات الكبرى أن **مناصب المتخصصين في نظم المعلومات الإدارية تتساوى تقريباً مع مديري المشروعات مالياً ووظيفياً** ، وقد يكون في بقائهم في مناصبهم الفنية فائدة مزدوجة للمنظمات ولهم ، ومن هذا الفهم يرفعون(*) رواتب الفنيين لكي تتساوى مع المديرين **حتى لا تغريهم المناصب الإدارية إلى التحوُّل إليها ، وبذلك ينصهرون في التركيز في بحوثهم ودراساتهم للتفوُّق على النشاط المماثل في المنظمات المناظرة** ، ويبذلون الجهود التي تسمح بمستوى خبرة أكثر تطوراً ، علماً بأن منظمات الأعمال **تعتبر التدريب المستمر لجميع أفراد القوى الوظيفية** ركن أساسي من اركان **تنمية المهارات والقدرات للمنظمة ككل وتُمَثِّل استثماراً** رئيسياً ، **وسياسات هذه المنظمات تؤمن بأن التدريب يفيد كلاً من القوى الوظيفية والمنظمة على حد سواء ، ويمتد التدريب بحيث يشمل أدنى المستويات الإدارية ، بما يسمح لكل فرد في هذه المنظمات أن يكتسب أوسع أنواع الخبرة** ، أخذاً في الاعتبار أن **العملية التدريبية في هذه المنظمات تُركِّزْ على إحتياجات المنظمات(**) وأولوياتها ، ومن هذه الحقيقة فإن أي شخص يُمكنه**

---

* نرجو أن نوجه النظر إلى المرجع الهام الذي يوضّح أهمية إرتباط القوى الوظيفية بإجادة إستخدام أدوات الأداء المهني ، بالإضافة إلى أهمية الحوافز بالنسبة للقوى الوظيفية وتحقيق الأهداف .. على سبيل المثال يرجع إلى الفصل الرابع في :

J.G. March and H.A. Simon, Organizations (Cambridge: Blackwell, 1993

** نرجو أن نوجه الأنظار إلى أنه فيما يتعلق بعملية التدريب فإنها تتضمن أيضاً أهمية العلاقات الإنسانية في الإدارة وأهمية التفكير البشري في الإدراك السريع والتجاوب مع الحالات الإجتماعية.. وفي ذلك نرجو الرجوع إلى :

- The New Leadrship : Managing Participation in Organization by N.J. Engiewood Cliffs : Prentice-Hall, 1988.
- Managerial Psychology: Managing Behavior in Organizations, by H.J. Leavitt, University of Chicago Press, 1988.

**من خلال التدريب أن يصبح مستشاراً في مجاله الفني** ، وهذا يساعده إذا ما شغل فيما بعد وظيفة إدارية ، أن تتوافر في المركز الذي سيشغله **يحظى جزء منه بدراية فنية ، وجزء آخر بدراية إدارية** وبذلك تساعد معارفه على أن تتطابق أهدافه مع أهداف المنظمة التي ينتمي إليها ، ولعل ذلك **يساعد على تطوير مهارات الإتصال وزيادة فاعلية المنظمة في التخطيط وإحداث التغيير** ، لأن الجانب الفني الذي هو جزء من مقومات شخصيته سيساعد في المناقشات والإقناع عندما يدور نقاش في المجالات الفنية التي لديه خبرة سابقة عنها.

**عملية الإصلاح والحاسبات الإلكترونية :**

نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج يهتم بأن تكون طبقة المديرين على أكبر قدر من الفهم لوظائفهم ونطاق إشرافهم ، والأساليب العلمية والعملية التي تُمكنهم من تحقيق جودة الأداء في إطار القدرة على استخدام أحدث أدوات العصر ، على أن يقترن ذلك بسيادة روح العمل أو روح المؤسسة ، حيث أنها تُعتبر القوة الدافعة للعمل الجماعي ويحفز القوى العاملة إلى الأداء بأفضل ما لديها من مهارات وقدرات ، واستمرار التزوُّد بالمعارف ، **مقترنة بفن استخدام ما تُسفر عنه البحوث والدراسات من مخترعات تُيسِّر عملية الإصلاح وسرعة ودقة الأداء** ، وفي هذا المجال فإن التحدي الذي يقابله المديرون هو : **كيف يدفع المديرون القوى الوظيفية العادية إلى القيام بما هو غير عادي ؟... كيف يجعل الأفراد العاديين قادرين على الأداء الأفضل ؟ كيف يتجاوز قدراتهم السائدة المعروفة عنهم وإكتشاف المهارات الكامنة فيهم وتحويلهم إلى قوة عاملة أفضل من حيث السلوك والمعارف والأداء ؟...**

إن المنظمات تستخدم نظم المعلومات الإدارية المرتبطة بالحاسبات الإلكترونية لتزويد المديرين بالبيانات والمعلومات التي تُمكّنهم من إتخاذ أفضل القرارات(*) التي ترتبط بنشاطهم ومنظماتهم ، ويتوقف ذلك على حُسن أداء مهامهم.

**وفي سبيل تحقيق أهداف نظم المعلومات الإدارية بالمنظمة يتعين على هذا الجهاز القيام بتنفيذ مجموعة من المهام وتحمل المسئوليات :**

**
*) تحديد نوعية المعلومات اللازمة لمستخدميها ولمتخذ القرارات في المستويات التنظيمية المختلفة بالمنظمة.
*) تصميم النظم الرئيسية والفرعية للمعلومات ومنها : نظم المعلومات الإنتاجية ، نظم المعلومات التسويقية ، نظم المعلومات المالية ، نظم معلومات البحوث والتطوير ، نظم معلومات المشتريات والمخازن ، نظم معلومات الأفراد وغيرها ، وكذلك تصميم النظم الفرعية لكل منها.
*) دراسات الجدوى اللازمة لتحليل وتصميم نظم المعلومات الإدارية.
*) تحليل جميع مدخلات كل نظام فرعي ورئيسي وترجمتها إلى بيانات محددة.
*) تحويل المدخلات إلى مخرجات من معلومات محددة.
*) تنظيم تداول البيانات من وإلى الوحدات التنظيمية المختلفة.
*) مراجعة البيانات المراد تشغيلها وترميزها وتجهيزها.
**

(*) نرجو أن نوجه النظر إلى مرجع " العلم الجديد لاتخاذ القرار الإداري "The New Science of Management Decision الذي أصدرته Prentice-Hall عام ١٩٧٧ والذي تناول بشئ من التفصيل التطورات الجديدة للقرار الإداري ، وأثر التقنيات بالنسبة للإدارة – حاضرها ومستقبلها.

*) تصنيف وتنظيم البيانات ووصفها.
*) الإحتفاظ بالسجلات اللازمة لضبط حركة تداول البيانات والمعلومات.
*) تنظيم وإدارة قاعدة البيانات الأساسية وفحصها وتصميمها وتطويرها.
*) تنظيم أعمال مكتبة الحاسبات الإلكترونية وإدارتها(*).
*) إعداد دراسات الجدوى اللازمة لإختيار الحاسبات الإليكترونية المناسبة لحاجة المنظمة.
*) تصميم النظم الأساسية لتشغيل الحاسب الآلي مثل نظم التشغيل التي تتناسب مع حاجة الإدارات المختلفة ، ونظم التشغيل الفوري ونظم المشاركة في الوقت.
*) تصميم البرامج اللازمة لتشغيل البيانات على الحاسب الإليكتروني.
*) إعداد الجداول الخاصة بتشغيل البرامج على الحاسبات الآلية.
*) إرسال المعلومات الناتجة من التشغيل إلى مستخدميها بعد مراجعتها وإختبار صحتها.
*) تقييم وصيانة الأجهزة والبرامج والنظم.
*) وضع النظم الخاصة بمراقبة أمن البيانات والمعلومات.

---

(*) قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضّح أن هناك العديد من العلماء الذين وجهوا النظر إلى أهمية إستخدام الكمبيوتر لما له من آثار على المنظمات والقوى العاملة فيما يتعلق بإتجاهات العمل ، وأوردوا العديد من المواقف فيما يتعلق بالمنظمات المتخصصة في الأعمال المكتبية ذات الحجم الكبير ، ومنهم على سبيل المثال :
1) The impact of Computers on Organizations (New York : Praeger, 1970).
2) Information Technology and Organizational Change (Belmont, Calif.: Wadsworth, 1970.

*) تنمية وتطوير نظم المعلومات الرئيسية والفرعية بصفة مستمرة.
*) تبسيط الإجراءات وتحسين وتطوير نظم العمل بالمنظمة.

ولاشك أن من الأهمية بمكان أن ندخل مستوى تطور نظام المعلومات الإدارية في الحسبان عند تقويم نواحي قوة المنظمة وضعفها ، وفيما يلي قائمة بما يجب أن يقوم به نظام المعلومات الجيِّد للإدارة :(*)

١) يجب أن يركز النظام إنتباه المديرين على عوامل النجاح الضرورية في أعمالهم.
٢) يجب أن يوفر النظام المعلومات الدقيقة ذات الجودة العالية.
٣) يجب أن يوفر النظام المعلومات الضرورية عند الإحتياج إليها من قبل من هم في حاجة لذلك.
٤) يجب أن يعالج النظام البيانات الخام لتقديمها للمديرين في صورة نافعة.

ويمكن لنظام المعلومات أن يمثل ناحية قوة للمنظمة في كل مراحل الإدارة الاستراتيجية : مرحلة التخطيط ، ومرحلة التطبيق ، ومرحلة التقويم ، فيمكن ، مثلاً ، استخدامه في تحليل بيئة المنظمة، ويمكن استخدامه أيضاً في الرقابة على الأنشطة المختلفة للمنظمة ، كما يمكن استخدامه كسلاح لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة.

وإذا كان من الضروري ، من حيث المبدأ ، توصيل مقاييس الأداء والأهداف إلى الأفراد المنوط بهم وضع وتطبيق الخطط

---

* Wheelen, T.L. and J.D. Hunger, 2ne ed. Reading, Mass. Addison-Wesley, 1987.

الاستراتيجية قبل أخذ أثر هذه المقاييس على الإدارة في الحسبان ، فإنه يمكن لنظم المعلومات الاستراتيجية أن تقوم بهذه الوظيفة.

كما يفيد نظام المعلومات الإدارية في تدعيم ومساندة الاستراتيجية الإدارية على مستوى الأعمال ، **فيمكن لوحدة الأعمال الاستراتيجية التي تتبع استراتيجية القيادة في تحقيق أكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية أن تستخدم النظام لتخفيض التكاليف عن طريق تحسين كفاءة العمل أو تحسين استخدام الموارد الأخرى كالمخزون أو الآلات.. إلخ..**

**ولا يمكن إغفال الدور المحوري الذي تلعبه القيادة في التطبيق الاستراتيجي(*) ، فهي التي تضطلع بمهمة تحديد الأهداف والغايات الاستراتيجية وتوضيحها ، وتحديد الموارد اللازمة للتنفيذ وتوزيعها ، والإشراف على إعداد التنظيم اللازم لتطبيق الاستراتيجية المختارة ، ووضع وتطوير السياسات والإجراءات والموازنات التخطيطية والبرامج الوظيفية.**

ولعلَّ توفير القيادة الاستراتيجية المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية الإدارية المختارة يحظى بأهمية عظمى وله أولوية فيما يتعلق بنجاح المنظمات ، خاصة مع عدم تجانس ظروف المنظمات على اختلاف أوجه نشاطها.

**ويقصد بالقيادة الاستراتيجية هنا القرارات الخاصة التي يتمتع بها المدير والتي تمكنه من حسن توصيل الإستراتيجية المختارة للأعضاء الآخرين في التنظيم الذي يرأسه ، وتصميم التنظيم الملائم لتنفيذها ، وإعداد النظم الإدارية المختلفة لذلك.**

---

* **Barrier, Michael, "The Changing Face of Leadership". Nation's Business, January 1995.**






وتقوم المنظمات بإجراء التطبيق القيادي لاستراتيجيتها عادة بعدة طرق ، إلا أن أول أبعاد هذا التطبيق القيادي يتعلق بالتَّأكُّد من وضع الاستراتيجيين في المراكز المناسبة تبعاً للإستراتيجية المختارة لنشاط معين في المنظمة أو للمنظمة ككل. ومن الضروري التأكد من تمتع الاستراتيجيين بالتعليم والخبرة والقدرة والشخصية والأخلاق اللازمة لتطبيق الاستراتيجية المختارة. **كما يعتبر نمط القيادة وقيم الإدارة أيضاً من العوامل المهمة في التطبيق القيادي للإستراتيجية المختارة.** وعموماً فإنه من المفيد للمنظمات أن تؤكد على دوافع المديرين الاستراتيجيين لتحقيق أهدافها الإستراتيجية بالربط بين مكافأة هؤلاء وإنجازهم.

**مصر والذكاء الصناعي :**

ومما لاشك فيه أنه مما يبشر بمستقبل أفضل لمصر فيما يتعلق بعملية الإصلاح **ما شهدناه عند إفتتاح عدد من المشروعات التي ضمت القرية الذكية** ، أعلنت أجهزة الإعلام أن مشروع القرية الذكية الذي يقام علي مساحة ٤٥٠ فدانا قد تكلف ملياري جنيه ويوفر ٢٠ ألف فرصة عمل جديدة ، وتكلفت المرحلة الأولي منه التي تم افتتاحها ٢٠٠ مليون جنيه.

ونود أن نشير إلي **أن القرية الذكية تعتبر**(*) **مجتمعا متكاملاً في تكنولوجيا المعلومات ، بالإضافة إلى إستخدامه في البحوث التي تستهدف حل المشكلات وإيجاد أفضل الحلول لها ، وأيضاً أفضل الأساليب لجذب الاستثمارات والبيئة المناسبة التي تسمح ببناء مجتمع للأنشطة الاقتصادية والخدمية ، وبالتالي توفير فرص العمل للشباب** ، حيث يهدف أي مشروع يُقام في مجالات الذكاء الصناعي

* هذه المعاني وردت على ألسنة المسئولين وندعو الله سبحانه وتعالى أن تتحقق هذه المعاني التي تتطلب توفير القيادات والكوادر القادرة على تحقيق هذه الأهداف.

إلي بناء واجهة حضارية لمصر لجذب الاستثمارات وتنمية الانتاج الفكري في عديد من المجالات ومنها مجال تكنولوجيا المعلومات ، ويوضِّح المتخصصون أن الطاقة الاستيعابية للقرية تبلغ ٣٠ ألف متخصص ، وتشمل المرحلة الأولي التي تم افتتاحها مبني الحضارات التكنولوجية ، ويستوعب هذا المشروع الشركات الصغيرة ومشروعات صغار المستثمرين ، **وهو ما سوف يساعد علي إقامة الحكومة الإليكترونية وميكنة الأوراق والاتصالات والتبادل الإليكتروني للوثائق والكروت الذكية ، كما يمكن أستخدام ثلث التكنولوجيا في مجال الشحن وهو ما حدث في ميناء الإسكندرية** ، مع العلم بأن هذا المشروع يساعد علي استخدام الكمبيوتر في التعليم بالتعاون مع وزارتي التربية والتعليم والتعليم العالي ، ويُيسِّرْ الجهود نحو إقامة جامعةالنيل التكنولوجية ، كما يساعد في مجالات الصحة من خلال شبكة العلاج عن بعد ، والثقافة من خلال إقامة مركز توثيق التراث الحضاري... إلخ .. إلى غير ذلك من المنافع التي حققتها الدول التي سبقتنا.

**وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنه في إطار الجهود التي تبذل لتحقيق أهداف النهوض بالمجتمع المصري الإليكتروني في إطار التقدم الموجود في العالم ، فإن هناك أمل بإذن الله أن تمتد هذه الجهود والمنافع إلى جميع قطاعات الدولة ، وإلى البنيان التعاوني ، علماً بأن مجالات التحديث متعددة ، ومنها مثلاً : المجالات الإليكترونية الدقيقة ، ومجالات التكنولوجيا الحيوية ، ومجالات المواد الجديدة ، ومجالات صناعة الفضاء والطيران ، ومجالات الإنسان الآلي ، ومجالات الكمبيوتر والصناعات المرتبطة به ، والوسائط المتعددة ، وصناعة الاتصالات ، هذه هي المجالات الأساسية التي تحكم التقدم ، والتي تحقق أكبر قيمة مضافة إلي**

**الإنتاج ، والتي سوف تؤثر علي الإنتاجية ، سواء في ذلك إنتاجية الإنسان الفرد او إنتاجية المنظمات أو إنتاجية الدولة ككل.**

إننا في مصر نبذل العديد من الجهود من أجل مسايرة ركب التطور العالمي ، فعلى سبيل المثال حينما نخطط لنظامنا التعليمي ، نتعامل بمفهوم عالمي وذلك حتى يمكن أن ننفتح على العالم ونتعامل معه في ظل المتغيرات العالمية ، فإما أن نُسايرها أو ننعزل ، **ومن أجل ذلك نعمل على إصدار التشريعات اللازمة حتي يمكن التوسع في استخدام الأدوات اللازمة ، ومن بينها إستخدام الوسائل الاليكترونية بما يحفظ مصداقية وقانونية المعاملات الإليكترونية في آن واحد ، وذلك في إطار تنفيذ مشروع التجارة الإليكترونية المدرج بالخطة القومية للإتصالات والمعلومات ، ومن دعم وتنمية المعاملات الإليكترونية والتجارة الإليكترونية والحكومة الإليكترونية.**

## حتمية إصلاح البنيان التعليمي :

والمعتقد أنه ينبغي علينا أن نبذل المزيد من الجهود الدائمة لتبني مناهج واقعية وبناءة من أجل **إصلاح البنيان(*) التعليمي من القاعدة حتي القمة في إطار منظومة متصلة الحلقات تستهدف**

---

* برجاء التكرم بالرجوع إلى :

1. **Hormones, J. Walden (1991): Behavior analysis in the design of the culture. In W. Ishaq (Ed.), Human behavior in today's world, New York: Perger Hormones, J. (1992). Natural reinforcement; A way to improve education. Journal of Applied Behavior Analysis.**

2. **Cooper, J.M. et al (1986) classroom teaching skills, 3rd ed. Lexington, Mass, : D.C. Heath.**

3. **Bolus, A; (1981) Crossroads... A handbook for effective classroom management. Oklahoma City: Oklahoma State Department of Education.**

4. **Permack, D. (1965). Reinforcement theory. In Nebraska Symposium on Motivation, Vol. 13. Levin, D. (ed) Lincoln Neb: University of Nebraska Press.**

**التوسع في البرامج التعليمية بحيث تتيح تقنيات المعلومات والاتصالات التوسع في الإستفادة مـن البرنامج التعليمي بطريقتين مهمتين :**

**أولاهما :** أنه يمكن تقديم البرنامج التعليمي بالأساليب المتعددة والمتاحة والتي إستطاع عن طريقها غيرنا القضاء على الأمية ، وجذب المواطنين إلى حب التعليم والإقبال عليه.

**وثانيهما :أن تساعد تقنيات المعلومات والاتصالات الأفراد علي التعلم طوال حياتهم ، وأن تستمر العملية التعليمية مدي الحياة عن طريق التعلم عن بعد.**

**وقد يسَّرت العديد من الدول هذا الأسلوب منذ زمن طويل.**

ولذلك نوصي بأن تبذل الدولة غاية جهدها لتيسير الأدوات العصرية وتوفير الكوادر التدريسية اللازمة لتطبيق المناهج والبرامج التي يكون المدرس فيها في مكان آخربعيدا عن الدارسين ، ويتم التعلم بواسطة تقنيات واحدة أو مجموعة من تقنيات المعلومات والاتصالات ، مثل هذه البرامج لا تمنح إطلاقاً من استخدام البرامج التي كانت تستخدم في الماضي المطبوعات والراديو والتليفزيون ... الخ .. ، وأرجو أن أقدِّم في هذا المجال نصيحة مخلصة أسوقها في ضوء تجاربي وإتصالاتي مع المستويات المسئولة عن التعليم في الدول المتقدمة وحققت نجاحاً فيه ، أنه **أمكنها التخطيط لمنظوماتها التعليمية من القاعدة حتى القمة في المراحل المبكرة وامكنها نتيجة لذلك أن تستفيد من الكوادر المؤهلة التي أكملت تعليمها للمشاركة في إدارة المنظمات وتحقيق الإنتاج بحيث وصلت إلى المستوى الرفيع الذي حاز تقدير المستهلكين والمنتفعين من إنتاجها وخدماتها ، وعلى سبيل المثال فإن دولة كالنرويج كانت أفقر دولة**

**في أوروبا ، ثم أصبحت أعلى مستوى للمعيشة(*) في العالم على مدى الخمس سنوات الماضية بما فيها السنة الحالية وهذا ما نأمل أن يتحقق في مصر بإذن الله.**

**البيروقراطية والإصلاح :**

يمكن القول أن الروتين والبيروقراطية قد زحفت إلى العديد من الوحدات والمنشآت الحكومية بصفة عامة ، ووحدات قطاع الأعمال بصفة خاصة ، **فأصبح إتخاذ القرارات يحتاج إلى إجراءات كثيرة وإلى موافقات من مستويات مختلفة مما يفقد القرار جدواه لطول فترة هذه الإجراءات والموافقات. كما يلاحظ أن أسس وقواعد الأداء لا تتسم بالمرونة المناسبة أو مراعاة أوضاع طبيعة كل شركة على حدة والظروف المحيطة بها . وقد أثبت التحليل العلمي أن هناك من المسئولين في بعض الوحدات من ركَّز جهوده على الإهتمام بالكم على حساب جودة الإنتاج !!... مما نتج عنه مشكلات متعددة في تصريف المنتجات** . ورغبة من الدولة في تحقيق معدلات تنمية إقتصادية عالية ، فقد رُسمت سياسات إقتصادية – فيما مضى ولازالت –تدخلت فيها الدولة عن طريق القطاع العام والذي أطلق عليه فيما بعد " قطاع الأعمال " ... تدخلت في مجالات وأنشطة عديدة – **كان من الأحرى تركها للقطاع الخاص** – تدرجت هذه السياسات من الصناعات الإستراتيجية الهامة إلى الأنشطة التجارية والخدمية الصغيرة (**) ، الأمر الذي ترتب عليه إهدار لموارد الدولة المتاحة ، **والتي كان يمكن توجيهها لمشروعات أكثر أهمية بالنسبة للمجتمع ، خاصة أن الدولة تنتهج حالياً سياسة**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى : مقالات (عدد ٢٤ مقالة) والتي نشرت في جريدة التعاون ، في الفترة من ٢٠ سبتمبر ٢٠٠٣ حتى ٩ مارس ٢٠٠٤ ، وهي جريدة قومية تصدر عن دار التعاون للطبع والنشر. وكذلك المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية العدد رقم ٥٤ في مايو ٢٠٠٤ ويرأس تحرير المجلة الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير.

** من الغريب أن تقوم الدولة بإدارة مقاهي ومطاعم ومحلات للبقالة وبيع السندوتشات ... الخ.

تشجيع القطاع الخاص وتفتح أمامه مجالات كثيرة ليشارك في عملية التنمية الإقتصادية والإجتماعية الأمر الذي يفرض عليها ضرورة الإصلاح والتوسُّع في توفير متطلبات التحوُّل والتي منها التعليم والتدريب(*) بما يتناسب مع تخريج القيادات العلمية الخبيرة المدربة والقادرة على الإسهام في العملية الإدارية وتحقيق عملية الإصلاح والتحوُّل نحو الأفضل.

## ثالثاً : مقومات الإصلاح

لاشك أن المتغيرات التي حدثت في الداخل والخارج تفرض على المستويات المسئولة عن التطوير والتحديث والتغيير إحداث العديد من التطورات في السياسات والمناهج التي تطبقها لكي تلبي إحتياجات المجتمع في إطار المتغيرات العالمية ذات التأثير على الإقتصاد القومي ، ومن هذا المنطق رأينا ، ومازلنا نرى ، أن هناك أساليب على جانب كبير من الأهمية نحن في حاجة شديدة إلى الأخذ بها ، من حيث جوهرها ومضمونها ، وليس فقط من حيث الإدعاء بأننا نأخذ بها من حيث مُسمَّاها !!؟ ومن بينها ما يأتي :

*) تبني مناهج البحث العلمي :

التعليم بصفة عامة ، والبحث العلمي بصفة خاصة هما المدخلان الطبيعيان لأي نهضة حضارية ، وسمة من السمات

* برجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :
1. Elise Goldman, "The Significance of Leadership Style", Educational Leadership 55, no. 7 (April 1998).
2. David Nadler and Michqel L. Tushman, "Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change", California Management Review 32 (Winter).

اللازمة لكل مجتمع يبغي اللحاق بركب الحضارة المعاصرة ، وضرورة من لوازم الحفاظ على المستوى العلمي والثقافي وتنميتهما ، ومن هذه المفاهيم فإن آثار ذلك يعود بالخير العميم على المجتمع ، فالبحث العلمي أثبت حقاً وصدقاً أنه* ليس غرضاً يُستهدف لذاته ، وإنما هو الوسيلة المُثلى لتنمية المجتمع ، وهو السبيل إلى إختيار انسب الطرق للإنتقال إلى المستوى الحضاري المتقدم ، كما أن البحث العلمي في مصر يُعتبر الأداة لإحياء التراث المصري والعربي لعبور الفجوة بين الماضي الذي نفخر به والمستقبل الذي نرنو إليه ... أخذاً في الإعتبار أن البحث العلمي ليس مقصوراً على مجال من المجالات ، بل هو لازم لكل مجالات النشاط الإنساني ، فإن كانت أهميته واضحة في مجال العلوم الطبيعية والبيولوجية ، فإن دوره في التعليم لا يمكن أن يُنكر ، ذلك أن العملية التعليمية هي في حقيقتها عملية بناء الإنسان ، ولا بد أن تُتاح لها خلاصة التقدم العلمي في جميع المجالات وأن تُطوَّع لها كل أدوات الحضارة الحديثة ووسائلها لكي نُحسن إعداد الإنسان المصري ونُربي فيه ملكة القدرة على فن استخدام العقل.

ولئن كان البحث العلمي في بعض فروع المعرفة يتناول الموجودات من الأشياء والإحياء ، فإنه في مجال التعليم يتناول الإنسان ، وهو أرقى الكائنات الحية وأعقدها ، بل هو يتناول عقل الإنسان وفكره وسلوكه ، الأمر الذي يجعل طبيعة البحث في هذا المجال وأساليبه والتغيرات والمقاييس التي تحكمه مختلفة عن غيرها من مجالات البحث العلمي والتكنولوجيا ، أخذاً في الإعتبار أن الذين ينتمون إلى مرحلة التعليم العالي في جامعات العالم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة الفكر والعمل ليواكبوا ما يشهدونه يومياً من زيادة المعرفة بمعدلات عالية وسريعة ، والمعرفة هي التقدم وهي القوة ... ومن هذه الحقيقة تقع على الجامعات والمعاهد العليا

تحمّل أعباء تعميق مفهوم المعرفة والعناية بأن تتضمن خطة الدراسة بها الأساليب العلمية لمدارس البحث العلمي والدراسات البينية ليصبح أسلوباً ومنهاجاً عاماً للحياة وتطوير المجتمع في مجالات الإنتاج أو الخدمات في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني المختلفة ، سواء أكانت إدارية أو إقتصادية أو إجتماعية أو سياسية أو علمية ... أو غير ذلك .. وهناك إجماع علمي على أن أي جهد يُبذل في سبيل حل مشكلات العمل في أي موقع من مواقع النشاط الإنساني أو في سبيل تنظيم العمل ، أو رفع كفاءة الأداء ، أو النهوض بالإنتاجية ، أو تحقيق التنسيق والتكامل ، أو ترشيد السلوك الإنساني ، يدخل في نطاق البحث العلمي بمفهومه المعاصر.

ومما يجعل للبحث العلمي في مجال التعليم أهمية خاصة لنا في مصر ، هو أن النقل عن المجتمعات الأجنبية محفوف بمواقع الخطأ(*) ، لأن العملية التعليمية يحكمها كثير من العوامل المحلية التي تعتمد على البيئة والتقاليد والخلفية الحضارية ، مما يجعل التجريب الواعي والبحث المقارن والتجارب المنضبطة من ألزم ما يحتاجه التطوير أو التغيير في مجال التعليم ، وهذا هو المفهوم الذي تعلمناه من القيادات العلمية التي بحثت وخططت ، ودربت وكوّنت الفرق البحثية المتعاونة للعمل معاً من أجل تحقيق أهداف التنمية... الأمر الذي يحتاج إلى صحوة العلماء ليبتكروا أفضل أساليب التربية

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى : التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة ، بين إستراتيجية التغيير وإستراتيجية التصدير – تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٩.

**) نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن هناك الكثير من العلماء الذين كتبوا في موضوع الآثار الاجتماعية للعمل الجماعي في الجامعات والمنظمات ، ومن بينهم :

- **Kieisler and Sproult, Computing and Change on Campus (Cambridge University Press: New York 1987).**

والتعليم التي تتناسب مع قيمنا الروحية التي تُثبّت في أعماق قلوبنا وعقولنا مفهوم التعاون في كل مجالات الحياة بصفة عامة ، والمجالات البحثية بصفة خاصة ، علماً بأن هناك من علماء الإدارة من تكلم عن " نظرية التعاون في الإدارة " ، كما سبق وأوضحنا أن تشستر برنارد وآخرون ومنهم كيزلر وزميله سبرولت.

إن البحث العلمي في مجال التعليم بصفة عامة والتعليم العالي بصفة خاصة لازم لنا ، وهو يختلف عن البحث في مجال التكنولوجيا من حيث المنهج والأسلوب والضوابط وكثرة المتغيرات ، مما يجعله من أصعب أنواع البحث العلمي ، كما أنه لابد أن تكون له الصبغة المحلية ، ومن هذا المنطق فإن قضايا التعليم في مصر لابد أن تُحل على أيدي الباحثين المصريين ، ولا ينفعنا النقل من الخارج أو إستقدام الخبراء الذين لن تكتمل لهم المعرفة بالشخصية المصرية أو الخبرة بالبيئة المصرية .. ومن أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي أن تضع المؤسسات العلمية البحث العلمي كأحد دعائم خططها العلمية ، في إطار تجارب جامعات العالم المتقدم ... ومما لاشك فيه أنه ينبغي علينا جميعاً أن نؤمن بالحقيقة المؤكدة أنه " **لن يبني مصر إلا عقول مصر وأيدي مصر** ".

### *) الإهتمام بالتعليم التجاري :

**مراجعة مناهج التعليم التجاري لكي تفي بالإحتياجات المستقبلية** في ضوء تطور العلوم والتكنولوجيا ، وهذا يتطلب تنمية المعارف والقدرات المرتبطة بالتخصصات التجارية ، والإهتمام بحُسن إعداد أساتذة العلوم التجارية من المرحلة المتوسطة إلى مرحلة الجامعة ، بحيث يساير الأساتذة بإستمرار إحتياجات المجتمع المتغيرة ، **ولعل أهم المتغيرات الحيوية هي تلك التي ترتبط بالتقدم**

التقني السريع وإنعكاساته على الصناعة والمحاسبة وإدارة الأعمال حيث أن السرعة المتزايدة في التَغيُّر التقني قد أدت بصورة كلية إلى تغير مماثل في طبيعة الوظائف والمهام خلال السنوات القليلة الماضية ، بل إن التغير التقني لم يتسبب فقط في إختفاء بعض الوظائف ، ولكن ترتب عليه أيضاً رفع مستوى بعضها وظهور وظائف وأعمال جديدة لم تكن معروفة من قبل ، وعلى سبيل المثال فان معالجة البيانات آلياً وإستخدامها كأداة في مجال مسك الدفاتر ، يفرضان إعادة النظر ومراجعة أهداف ومحتوى وأساليب البرامج المحاسبية بشكل يعكس الدور الحقيقي لهذه الآلية في هذا المجال.

وإذا كانت المحاسبة تتكون من معارف ومهارات ، فهذه لا يتم تَعلُمْها بطريقة واحدة ، فمعرفة الحقائق يُمكن إكتسابها من خلال طرق وأساليب متعددة ، وتتطلب إكتساب المهارة في تطبيق علوم المحاسبة ممارسة حقيقية وتدريبات متكررة ، الأمر الذي ينبغي معه العمل على إشباع حاجات الدارسين بالأسلوب الذي يتناسب مع الأعداد الكبيرة من طلاب الجامعات ، خاصة وأن الأساليب التربوية والتعليمية تؤكد أن أنماط التَعلُّمْ تختلف من طالب إلى آخر ، ومن هذا المعنى ينبغي أن تهتم الدولة بتهيئة المناخ في المؤسسات التعليمية بحيث يستطيع أعضاء هيئة التدريس حفز الطلاب على عملية التَعلُّم ، وتشجيع كل طالب على الإندماج بحماس في العملية التعليمية.

ولعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن مقررات إدارة الأعمال والمحاسبة تهتم بمرحلة ما قبل الإحتراف المهني أو الإستخدام ذي الطبيعة الشخصية ، وما لديها من قدرة ، حيث أن المدير الناجح هو ذلك الذي يستطيع أن يكتشف الكثير في شخصية من يحاوره أثناء المقابلة التي يختار فيها المرشح لأحد

الوظائف(*) ، حيث أن التعليم التجاري يعد تعليماً فنياً حيوياً في المفهوم الواسع للتعليم الموجه لنوظيفة ، وقد أدى التقدم السريع في التقنية إلى ظهور الحاجة إلى نظام أعلى من المهارات الفنية ، ومفاهيم معرفية أكثر من جانب العاملين بالأعمال المكتبية مُستقبلاً ، لذلك فإن أهمية التدريب المستمر خصوصاً في المهارات الأساسية أصبحت ظاهرة ، وحركات التنقل شائعة بين العاملين في الأعمال المكتبية ، ونظراً لتغير الخطوط الوظيفية من وظيفة فردية إلى سلسلة من المهن فإن هناك حاجة إلى قاعدة واسعة من التعليم التجاري لإعداد الأفراد الذين يسايرون التَغيُّر في متطلبات المهارة.

وينبغي أن نوجه النظر إلى أن الموظف الناجح في مجال إدارة الأعمال هو ذلك الذي يعرف أساليب الإتصال الفعال ، ويستخدمها بكفاءة وتشير نتائج الدراسات إلى أهمية مهارات الإتصال في إدارة الأعمال والمحاسبة ، فيما يتعلق بالإنجاز من خلال كمية الوقت المنقضي في عمليات الإتصال ، وتوافر القدرة على عملية الإتصال لدى الموظفين ، وتُعطي الكثير من الشركات حالياً أولوية لإتقان الموظف للمهارات الأساسية للغات ، وفيما يتعلق باللغة العربية فإن الأمر يتطلب إعطاء الإهتمام اللازم نحو جوانب متعددة مثل قواعد النحو والهجاء والترقيم وبناء الجمل والمفردات هذا بالإضافة إلى إتقان اللغات الأجنبية.

ومما لاشك فيه أن التعليم والتَعلُّم يرتبطان أيضاً بالتدريب ، ومن هذا المنطق ينبغي النظر إلى برامج التدريب بإعتبارها عملية مستمرة غير منتهية ، وينبغي على أساتذة العلوم التجارية أن يهتموا بإعداد موظفي الأعمال المكتبية متعددي المواهب ، الذين

* Arther H. Bell, The Complete Manager's Guide to Interviewing (Homewood, III: Richard D.Irwin 1989).

يملكون الإستعداد والقدرة على أن يظلوا في حالة تعلُّم مستمر بهدف مواكبة المتغيرات وما يترتب عليها من التَزوُّد بالقدرة أو إعادة تعلم للمهارات الوظيفية.

إن الحاجة إلى اساليب تدريب جديدة تواكب متطلبات التَغيُّر في كثير من الصناعات قد بدأت في الظهور خصوصاً في مجالات إدارة الأعمال والمحاسبة ، وقوة العملية التربوية اليوم تكمن في إعداد أفراد يتلقون تعليماً رسمياً مستمراً ، ذلك لإن تغير الخطوط الوظيفية من مجرد وظيفة فردية إلى سلسلة من الوظائف قد أدى إلى إدراك العاملين أن مهنتهم الأولى التي عملوا فيها لن تستمر على حالها طوال حياتهم العملية ، ولعل هذا يوضح أهمية الحاجة إلى التدريب على مستويات أولية في المجالات المهنية التجارية ، وفي نفس الوقت إنشاء أسس للتعليم التجاري المستمر ، وتتم عملية التدريب هذه من خلال عمليات تدريب واسعة النطاق تشتمل على: الأسلوب التتابعي في الإعداد والسلالم الوظيفية ، والمهارات... ولعل هذا يدفعنا إلى توجيه النظر إلى التطورات العلمية والتكنولوجيا العالمية ، حيث نجد أن آثارها قد عمت الحياة الإنسانية ، ومن أهمها :

- تطور وسائل الإنتاج وتزايد دور العمل الذهني وتضاؤل دور العمل البدني.
- تزايد قدرة الإنسان على إستخدام موارد بديلة عن الموارد الطبيعية.
- تقصير الزمن بين الكشف العلمي ؛ وتطبيقاته لخدمة الإنسان.

- تَعقُّد الخبرة والمعرفة الإنسانية ، وتشعب عناصرها ، وظهور علوم وتخصصات جديدة ، وإزدياد الحاجة إلى إعداد متخصصين في مجالات عديدة عامة ، ومتخصصة.
- توفر البيانات والمعلومات العلمية وتدفقها المستمر مما أثرى الإنسان بالمعرفة في كثير من أمور الحياة المتعلقة بالفرد أو بالمجتمع أو بالهيئات والمنظمات.
- توفر وسائل الإتصال بين الأمم ، ومن ثم زاد التفاعل بين مختلف الثقافات ونمت العلاقات الدولية ثقافياً وإقتصادياً.
- زيادة متوسط عمر الإنسان نتيجة الكشوف الطبية الحديثة ، والرعاية الصحيحة المتزايدة.

وغني عن البيان أن التقدم العلمي والتكنولوجي المتزايد قد أدى إلى قيام عدم التوازن بين الإنسان وبيئته ، فبرزت مشكلات عديدة كالسكان والغذاء والطاقة... إلخ .. ولا ريب أن حل هذه المشكلات في ضوء دراسات المستقبل يتوقف على عامل حاسم هو فهم الإنسان لها . وإدراكه لآثارها المختلفة ، ثم إختيار الأسلوب الأنسب لمواجهتها.

## رابعاً : التنمية البشرية والإصلاح

ففي ضوء ما أوضحناه سابقاً فإن علينا فيما يتعلق بمصر أن نأخذ في الإعتبار ما يلي :

١) أن البشر هم ثروة مصر الأساسية ، وأنه لا سبيل إلى تنمية إقتصادية إلا إذا سبقتها تنمية بشرية سليمة قوامها الإنسان المصري ، في حاضره ومستقبله وبجذوره التاريخية الأصيلة ، التي ينبغي أن تصبح من مقومات شخصيته.

٢) أن تطورات جذرية قد حدثت في بناء المجتمع المصري في خلال السنوات الأخيرة سياسياً ... وإجتماعياً .. وثقافياً .. وإقتصادياً .. منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ولكن الطريق – على أية حال – أصبح مُمهداً أمام أبناء مصر للإنطلاق إلى الإنتاج وبناء مجتمع الحق والعدل والرخاء على أسس أخلاقية وعلمية واضحة المعالم ، وفي إطار إستراتيجيات علمية مستمدة من معالم واقعنا ومتطلبات التحوُّل نحو تحقيق الأهداف.

٣) وهنا يثور لدينا هذاالتساؤل : هل تسير تنمية الإنسان المصري بأساليبها الراهنة بما يواكب هذه التطورات والدراسات العلمية في إطار من التربية الأخلاقية والروحية ؟ أكبر الظن أن الإجابة عن هذا التساؤل ستحتاج إلى شئ غير قليل من الإحتياط والحذر .. فنحن غير راضين عن مخرجات التنمية البشرية الحالية ، وعن بعض القيود التي تحد من إنطلاق المواطن المصري في الخلق والإبداع والإبتكار ، ومن تَميُّز قدراته الكامنة على الوجه الأكمل... إن هناك إعتقاد بأن الفكر التقليدي مازال

**هو السائد !!... ومازال هذا الفكر هو الذي يملك سلطة القرار !!..**

والمعتقد أن الإنسان المصري الذي نستهدف الكشف عن قدراته الكامنة عن طريق حسن التعليم والتدريب سوف يحتفظ بالأصيل من قيمه ويدعمه ، وسوف يتخلص بفضل جهود وإصرار أهل العلم المتقدم الذين يأخذون بقول الله سبحانه وتعالى " **وقل رب زدني علماً** " وبفضل قول الرسول عليه الصلاة والسلام " **من عمل بما علم أورثه الله علم ما لم يعلم** " ... سوف يتخلص الإنسان المصري بإذن الله من **سلبياته الطارئة ويستأصلها ، وسوف يضيف جديداً من الإتجاهات والعلاقات وأنماط السلوك التي تعتمد على القيم والأعراف الأصلية وتواكب روح العصر.**

**وفيما يتعلق بمناخ الإنتاج :**

ينبغي أن نوجه النظر إلى أن **الإدارة العلمية الحديثة تهتم إهتماماً كبيراً بمناخ الإنتاج بما في ذلك تصميم المكتب Office Layout لكي يكون ملائماً للعمل ، وأن يتم تأثيثه بالأسلوب العلمي الذي يتناسب مع نشاط المكتب وظروفه ، في إطار ما يطلق عليه " نظام السلسلة " أي ترتيب أماكن المكاتب بأسلوب مريح للمتعاملين بحيث ينتقلون من مكتب إلى مكتب وفقاً لأسلوب تدفق العمل لسرعة وتيسير سُبُلْ الإنجاز** ، وهذا الأسلوب يُيَسِّر على المتعاملين توفير الكثير من الوقت الضائع في حالة التنقل بين أماكن متفرقة لإنجاز أعمالهم ، ويُحقّق للمؤسسات معدلات عالية في إنجاز الأهداف المخططة... **إن الوقت له قوته بالنسبة للمنظمات وبالنسبة للمتعاملين معها ، وله إنعكاساته على سمعة المنظمات وسيرتها** في عصر الاستراتيجيات التنافسية ، ومن هذه الحقيقة ينبغي وضع هذا المفهوم موضع التقدير والتطبيق.

ومن الجدير بالذكر أيضاً أن الإدارة العلمية الحديثة تهتم بتهيئة المناخ الملائم وظروف العمل المحيطة بالإضافة إلى إستخدام أساليب الإتصال الحديثة بين مختلف المكاتب ، وبين المكاتب والمصادر المتعاملة معها وفقاً لأحدث أساليب تكنولوجيا الإتصال التي تحقق أداء العمل بأعلى قدر من الكفاية وفي أقل فترة زمنية بحيث لا يتعدي الثواني !! ... ويحدث كل هذا دون الإستعانة بجيوش السعادة الذين نراهم في العديد من المكاتب الذين يقومون بنقل الرسائل من مكتب إلى مكتب بالأسلوب اليدوي !!... بل إننا نسمع ونقرأ في الصحافة أن بعض الرسائل قد يستغرق نقلها من مكتب إلى مكتب آخر في نفس المؤسسة أياماً معدودات !!..

ويهمنا في هذا المجال أن نوضح أن الإدارة العلمية الحديثة تحرص على مرونة التصميم بحيث تأخذ في الإعتبار إحتمالات التوسع وما يترتب على ذلك من إضافة المزيد من المكاتب ، حيث أن المؤسسات الحديثة الآن تستخدم أساليب متعددة من الحواجز التي يسهل تحريكها وتحقق رغبة المؤسسات في زيادة مساحة المكاتب أو إنقاصها وفقاً للظروف والأوضاع التي تطرأ على نشاطها... وهناك العديد من النماذج التي توضح أحدث التصميمات لترتيب المكاتب(*) وتأثيثها New developments in office layout and furniture ، موجهين النظر إلىأهمية التصميم العلمي الذي يضمن تهيئة بيئة العمل الملائمة ، وأن هذه التهيئة تعتبر في مجتمع الأعمال الحديث من بين مقومات تحقيق معدلات أعلى للإنتاجية ، ولذلك فإن الإدارة العلمية الحديثة تؤكد على حقيقة واجبة التطبيق في كافة مجالات النشاط الإنساني ، سواء في القطاع الحكومي أو قطاع الأعمال أو القطاع الخاص أو القطاع الإستثماري

* لمعرفة المزيد من هذه التصميمات يمكن الرجوع إلى : إدارة المكاتب بين ثورة الإتصالات ونظم المعلومات ، تأليف : دكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٨.

أو القطاع التعاوني أو النشاط الأهلي ، هذه الحقيقة تؤكد على أن مديري المكاتب والمستويات العاملة معهم في حاجة إلى أن تتوافر لهم الأماكن المريحة ، وظروف العمل السليمة، والتأثيث المناسب ، إلى غير ذلك من مستلزمات حفز الإنسان لتحقيق الجودة الشاملة والمتواصلة والتحسين المستمر.

وقد يتطلب الأمر هنا في مصر أن نعمل على التحول من إستعمال المعدات المكتبية التقليدية إلى المعدات الإليكترونية الحديثة ، مثل معالجة الكلمات والبريد الإليكتروني .. الخ وذلك للإستفادة القصوى من العصر المتميز بتوزيع قوة نظم الحاسب على نطاق واسع .. ولهذا يرى علماء العالم الآن أن تطوير الطاقات الكافية في الإنسان بالإمكان إبرازها من خلال الإبداع التقني السريع الفاعل ، وهناك من العلماء من يرى (*) أن القوة التي توفرها نظم المعلومات لتحقيق معالجة البيانات والإتصالات توفر للإنسان نوعاً من القوة يستطيع من خلالها زيادة قوة العقل ، وبذلك يقترب من تحقيق طموحه الإنساني الذي يحلم به ، والذي يتضمن فيما يتضمن إستيفاء إحتياجاته المادية دون بذل مجهود جسماني متكرر وموهن ، وبذلك يكون لديه الفرص المتاحة للبحث والتفكير في الجوانب الروحية والثقافية والترويحية ، ويرون أيضاً أنه بدون التوزيع الواسع النطاق للحاسبات الآلية ، أو ما يُطلق عليه " الذكاء الصناعي " ، فإن الطاقة الكامنة لتحسين الحياة الإنسانية ستكون محدودة نظراً للندرة النسبية للأفراد القادرين على التعامل معها بشكل منهجي ، وفي مثل هذه الأحوال فإن المجتمع الذي يسود فيه التَخَلُّف فيما يتعلق بإستخدام أحدث أساليب نظم

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الخمس التي أصدرها عالم نظم المعلومات " تشارلز فيليب ليخت Charles Philip Lecht والتي يوضح فيها أمواج التغيير The Waves of Change ، ويلقي الأضواء على إحتياجات العالم الثالث إلى علوم " نظم المعلومات ".

المعلومات سيعيش في عزلة فرضها على نفسه بالإضافة إلى ما يترتب على ذلك من تعثر خطواته ، وتَردِيه في ظلمات الجهالة وعدم إستفادته من ثمرات(*) ومبتكرات الفكر الإنساني الذي قد يكون سبباً من أسباب خضوع هذا المجتمع لمطامع وطموحات المستغلين !!.

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجع الآتي الذي يتناول بشئ من التفصيل تخطيط الجودة لتنمية الموارد البشرية في ضوء إحتياجات المجتمع ، وقد أوردنا العناوين لمن يرغب في الإتصال بهم.

Evaluation : A Tool for Improving Human Resource Development. By Nancy M. Dixon.

University Associates, Inc. 8517 Production Avenue San Diego, California 92121 in association with.

American Society for Training and Development 1630 Duke Street, Alexandria, Virginia 22313.

# الفصل الثالث

# المنظمات والتحديث الإداري

- أهمية التنمية البشرية.
- التحديث الإداري والتنمية.
- الإصلاح والتخطيط الإستراتيجي.
- الوعي بالأهداف المخططة وتحقيقها.
- الإستراتيجية والقيم الأخلاقية والقدرة الفنية.

## أولاً : أهمية التنمية البشرية

تقول تقارير التنمية البشرية الحديثة الصادرة عن الأمم المتحدة أنه يسود الشك نحو هؤلاء الذين يزعمون أنهم يهتمون بالتنمية البشرية ، وذلك لأن الغالبية منهم في الدول النامية يهتمون بالشكل ويقدمون إصلاحات مُكَلِّفة وغير مناسبة ، ولا يأخذون في الاعتبار حقائق وواقــع التنمية !!.. وقد يتجاهلون حسن استخدام التقنية المناسبة ، وبذلك يخاطرون بتهميش مجتمعاتهم وحرمانها من فرصٍ إذا انتهزوها فقد تُسهم في تغيير حالة الفقراء ومحدودي الدخل والنهوض بهم.

وتدعو تقارير التنمية البشرية الدول الغنية إلى تقديم فرص إختراعات وابتكارات تنموية للدول الفقيرة تتناسب مع أوضاعهم ، مع ما يرتبط بذلك من التوعية والتثقيف والتدريب ، مفترضة أن ذلك قد يؤدي إلى الاسهام في الارتفاع بمعدلات عملية التنمية.

وتقدم تقارير الأممِ المتحدة نصيحة تحذيرية للسياسات العامة ترجو فيها ضرورة التأكُّد من أن التقنية التي يُنصح بتطبيقها ينبغي أن لا تُطيح بالتنمية ... بل على العكس من ذلك ، أن تكون الفوائد المحتملة للتقنية، متأصلة وثابتة الجذور في استراتيجية تنموية موالية للفقراء.

وتستطرد التقارير موضحة أن إهتمامنا المتزايد بالتقنية المعلوماتية الاقليمية ، يرتبط في نفس الوقت بالإهتمام بالتجمعات ذات الأهداف الاقتصادية ، إن هذا الاهتمام يؤدي إلى أقبال هذه التجمعات على طلب ذوي المهارات والقدرات لينجحوا في تحقيق أهدافهم ، وهذا بالتالي يدفع إلى إنشاء مؤسسات تعليمية وتدريبية جديدة ، وبالتالي التوسع في تقديم الخدمات العلمية والفنية ، وعلى

هذا الأساس أصبحت المعلومات والتقنية مصدراً للنمو الاقتصادي ، وهما دعامتين أساسيتين تستند إليهما الإدارة الحديثة.

التقنية والبحث والتطوير :

والجدير بالذكر أن التقرير الأخير للأمم المتحدة ينص في سياق عرضه للتنمية الشاملة والمتواصلة !.. : " .. وبينما لا يمكن إنكار أن العديد من المعجزات التقنية التي تُبهر الشمال الثري تُعَد غير ملائمة للجنوب الفقير ، فإنه من الحقيقي أيضاً أن البحث والتطوير الذي يُوجَّهْ إلى مشكلات محددة تواجه الفقراء من الناس ، كمحاربة الأمراض وتطوير التعليم بما في ذلك تطوير التعليم عن بعد ، مثل هذه المحاولات أثبتت مراراً وتكراراً : أن التقنية ليست مجرد أداة للتنمية الناجحة ، لكنها أداة ضرورية لتحقيقها.

إن التحدي الذي يواجه البشرية الآن هو ... كيف تواجه كل منطقة من مناطق العالم هذه المتغيرات المتسارعة في ثورة الإتصالات ونظم المعلومات واستخدام الأدوات الحديثة في إدارة عملية التنمية في إطار مفاهيم الجودة الشاملة والمتواصلة ؟.

إن علماء عصرنا المعاصر يرون أنه ينبغي على كل منطقة في العالم أن تَّرسم لنفسها : ما هو الطريق المناسب لها حول قضايا متعددة ، تتسبب في مخاطر محتملة ؟.. وما هي السُبُل التي تحمي بها نفسها من المخاطر الجديدة والحتمية التي تصاحبها ؟... وكيف تتفاوض المناطق النامية من أجل تحقيق مصالحها في الاتفاقات الدولية ؟... وكيف تبذل الدول النامية أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل من أجل توليد طاقاتها الدافعة للاستخدام الأمثل لمواردها البشرية والمادية ؟.

**إن الحاجات والأولويات والقيود تختلف حتمياً بشدة من إقليم لآخر ، ومن دولة لأخرى ، ومن ثم فإن إستراتيجيات التنمية تختلف بالنسبة لكل دولة عن الأخرى وفقاً للظروف والأوضاع المحيطة بها.. ومن هنا عليها تحديث المعارف التي ترتبط باحتياجاتها ، وتنمي المهارات والقدرات التي يقع على عاتقها عملية التنفيذ.**

**التنمية والمعرفة :**

ونـــرجو أن نوضّـــح في هذا المقام أن هناك إجماعاً من علماء التنمـــية علـــى الأهمية القصوى لدور المعرفة في النهوض بالتنمية الاقتـــصادية والاجتماعية من خلال الأساليب العلمية المتعلقة بالتنمية فـــي المجالات المختلفة ... **أخذاً في الإعتبار أن التنمية لا تُبنى من خلال تراكم رأس المال المادي والمهارة البشرية وحسب ، بل تُبنى على أساس من المعلومات ، والتعلّم والتكيُّف ، وعلى أساس ذلك تتحـــسن الـــشعوب ، ولا سيما تحسين حياة الشعوب الأقل فقراً ، وذلـــك إذا ما تَمَكَّنت حكومات هذه الشعوب من إيجاد الوسيلة التي يُمكـــن من خلالها فهم الكيفية التي يحصل بها الناس والمجتمعات علـــى المعرفة ويستخدمونها ، وأن ثورة المعلومات تجعل من فهم المعـــرفة ودورها في التنمية أمراً أشد إلحاحاً في المرحلة الحالية التـــي نعـــيش فـــيها أكثـــر مـــن أي وقت(*) مضى ، خاصة وأن التكنولوجـــيا الجديـــدة في الاتصالات قَلَّصَتْ من المسافات وتآكلت بـــسببها التخوم والزمن !!.. ومن هنا يرى علماء التحديث الإداري أنـــه إذا كـــان هـــناك شعب يرغب في أن يحقق أهدافه الاقتصادية والاجتماعية ، فعليه أن يفهم أن التعليم وأساليب التدريب المتطورة من بين أهم الأدوار التي تنهض بالانسان ، وعلى ذلك ينبغي تهيئة الأســـاليب لتوســـيع فرص التعليم والتَعَلُّمْ ، لتشمل الملايين ، ومن**

---

* **Sakaiya, Taichi. What is Japan, Contradictions and Transformations.**

أجل تحقيق هذا الهدف ينبغي أن تجد الحكومات وذوي إرادة الخير من العلماء مثل هذه الوسائل التي تتيح لمتوسطي الحال فرص التعليم والتدريب الجيد ، أخذاً في الاعتبار أن الغالبية العظمى من أبناء الشعوب النامية تُحرم فعلاً من فرص التعليم الجيد ، ولذلك يرى علماء التحديث الإداري أن المهمة الأولى لحكومات الدول النامية أن تجعل من هذا الأمل أقرب إلى التحقيق ، وأنه ينبغي التفكير ملياً في تداعيات ثورة المعلومات وإعتبارها جزءاً من جدول أعمال(*) إدارة التحديث ، ويطلق علماء التنمية على هذا الوضع ، " المشاكل غير العادلة لحصول الدول على المعرفة " وهذه المشاكل أسوأ حالاً في البلدان النامية منه في البلدان الأكثر تقدماً ، وأنها تُنزل ضرراً بالفقراء على وجه الخصوص ، مع الأخذ في الاعتبار أن أكثر من ٤ مليار شخص يعيشون في البلدان النامية ، ويُحرمون فعلاً من فرص التعليم الجيد.

**مشكلات فرص التعليم :**

يُجمع علماء التحديث في ضوء الحقائق السابقة أنه يتعين على حكومات البلدان النامية ، والمانحين الثنائيين ، والمؤسسات المتعددة الأطراف ، والمنظمات غير الحكومية ، والقطاع الخاص .. ينبغي على هذه المؤسسات جميعاً أن تعمل على تعزيز المؤسسات التي تتصدى لمشكلات التعليم والتدريب ونشر المعرفة فالتعليم والتدريب والمعرفة هم لُب جميع جهودنا الانمائية ، ومن هذه الحقيقة ينبغي الاهتمام الخاص بالتنمية الإدارية ، علما بأنه إذا كانت المرحلة التي نعيشها اليوم هي مرحلة زيادة الانتاج عن طريق التنمية الإدارية والاقتصادية والاجتماعية للوطن ، فالمساهمة في تنمية الانسان المصري هي العامل الأساسي لتحقيق هذا الهدف ، فالانسان عماد التنمية وهدفها ... والانسان الصحيح

* Kondasha America, Inc. 1995.

**السليم صحياً وبدنياً وذهنياً وعلمياً وعلى وجه الخصوص في مجال التخصص الذي ينتمي إليه هو القادر على بناء المجتمع وتحقيق أهدافه وتطلعاته(*).**

**كما ان الاهتمام بالبيئة الاجتماعية للإنسان المصري ودراسة مشكلاته تخدم قضية التحديث والتنمية من جميع الوجوه بما في ذلك التوصل إلى توفير عوامل التوسع في القدرات الانتاجية ... ولابد من الحرص على مزيد من التنمية المرتبطة بالاستقرار والأمن.**

## ثانياً : التحديث الإداري والتنمية

لعل من الأهمية بمكان أن نوضّح أن هناك إجماع على أثر التنمية البشرية بصفة عامة ، والتنمية الإدارية بصفة خاصة على الجهود التي تُبذل من أجل تحقيق معدلات إنتاجية عالية ، خاصة وأن التطورات العلمية لعلوم الإدارة تؤكد على الأهمية القصوى لتفهُّم مديري المنظمات لكافة أبعاد التنظيم للمنظمة التي سيتحملون أمانة إدارة نشاطها ، ومن هذا المنطق يرى علماء الإدارة **أنه ينبغي أن يكون لدى المديرين إلمام كامل بجميع أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمة والقوى البشرية العاملة فيها** ، أخذاً في الاعتبار أن القوى العاملة ترتبط بعضها ببعض من خلال علاقات رسمية وغير رسمية في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعملون فيها .. **هذا بالإضافة إلى أن يكون لدى المديرين نظرة مستقبلية(**) لما قد**

---

* Reischauer, Edwin O. The Japanees Today, Change and Continuity. Tokyo, Japan. Charles E. Tuttle Company Inc. 1988.

** The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, By J. Martin & Others, Administrative Science Quarterly, 28, No. 3 (1983).

تقابله المنظمة من عقبات ومشكلات ، حيث يقع على عاتق المديرين الاستعداد مُسْبقاً لاحتمال مواجهتها .. كما وأن هناك إتفاق بين علماء التنظيم والإدارة على أن المنظمات لها شخصيتها الخاصة التي تُعرف بها ، والتي كَوَّنتها عبر السنين منذ إنشائها ، وفي مراحل تطورها ، وعلى وجه الخصوص مواقفها السابقة والجهود التي بذلتها ، والتي منها التغلب على العقبات التي قابلتها في ظل المتغيرات التي واجهتها ، والمشكلات التي اعترضتها ، إقتصاديات نشاطها ، بما في ذلك المتغيرات السياسية والتكنولوجية والبيئية السريعة والمتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر في الآونة الأخيرة.

ومما لاشك فيه أن المنظمات تختلف في خصائصها عن خصائص القوى العاملة فيها ، فالمنظمات نشأت لتبقى ، ولتنمو مع الزمن ، فهي الأقدم عهداً ، وقد يعمل في هذه المنظمات أشخاص لم يعاصروا نشأتها ، أو يشاركوا في تطورها ، وهؤلاء تهتم بهم العلوم الإدارية في إطار ما أطلقت عليه علوم الإدارة " السلوك التنظيمي(*) Organizational Behavior ".

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضِّح أن علماء الإدارة يقررون أن :

**من المعارف العامة لدارسي علوم الإدارة الآن أنهم يعرفون عند متابعتهم لثقافة المجتمع في إطار تطور مجتمعنا الدولي المعاصر ، أنها تتسم بالطابع الثوري في تحسيناتها في مجالات العلوم الطبيعية ، والبايولوجية ، وأن العلوم الاجتماعية تَتَخلَّف**

* رجاء التكرم بالرجوع إلى :
المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني : تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٥.

عنها بكثير. والأهمية المستمدة من حقيقة هذا الوضع لا يمكن إغفالها ، حيث أنه إذا لم يتعلم الإنسان كيفية تعبئة جهود الموارد البشرية ، والتنسيق بين الناس ، فإن عدم الكفاية والفاقد الناجم عن عدم القدرة من الاستفادة من المكتشفات الفنية سيترتب عليه إستمرار التخلف.

وفيما يلي نورد النص :

**It is common knowledge that the culture of present-day society is characterized by revolutionary improvements in the physical and biological sciences and that the social sciences have lagged far behind. The significance of this state of affairs can hardly be overestimated, for unless man can learn to harness human resources and coordinate the activities of people, inefficiency and waste in utilizing technical discoveries will continue.**

**البناء الاجتماعي والتحديث الإداري :**

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من العلماء الذين بحثوا في " البناء الاجتماعي والمنظمات وتحديثها ، وأفاضوا في شرح الاختلافات بين الأفراد في أي منظمة من المنظمات ، وأن أي شخص يشغل وظيفة من الوظائف في أي وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي لأي منظمة ، **ينبغي وضعه في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته** وفقاً لسلم السلطات والمسئوليات السابق تصميمه ، وبذلك يرتبط في عمله مع غيره لتحقيق الأهداف المقررة ، ولذلك ينبغي تصميم برامج التدريب التي تُحدث معلوماته في المجال الذي سيشغله ، وعلى قدر إحسانه في العمل وفقاً للمقاييس المقررة في خطة إنتاج المنظمة ، يرقى صُعُداً في سلم السلطات والمسئوليات.

وتُتيح سياسات المنظمات للأفراد جميعاً الذين يعملون في المنظمات الفرص التي تُمكنهم من تنمية مهاراتهم وقدراتهم ، وبالتالي إتاحة الفرص لهم لتولي المراكز القيادية سواء على مستوى إدارتهم ، أو مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمة(*) ، ولولا وجود هذا الأمل لدى أفراد القوى العاملة والذي تلتقي معه المصالح العامة .. لولا ذلك الأمل لفضّل كل شخص أن يعمل بمفرده في حدود قدراته ، آملاً أن يحصل من وراء ذلك على ثمرة ما قد يبذله من جهد ، وما قد يكون وَضَعَهُ في عمله من مال لاستثماره ، وإنمائه في إطار ما يبذله من أقصى طاقات العمل في حدود مهاراته وقدراته.

لذلك يرى علماء الإدارة أن الاختيار الحسن للقوى العاملة هو أفضل سياسة حيث يقول العالمان الكبيران " هارولد كونتز ، وسيريل أو دونيل "(**) في مرجعهما " أساسيات الإدارة " .. من العادة القول أن الناس الذين يتصفون بالجودة بإمكانهم أن يجعلوا أي نوع من أنواع التنظيم يعمل .. بل إنه قيل إن الناس الجيدين يمكنهم أن يعملوا حتى إذا كان هناك بعض الغموض في أي نموذج من النماذج المحدودة للعمل ، فهذا الغموض قد يدفعهم إلى العمل بروح الفريق ، حيث أنهم يعلموا أن عليهم أن يتعاونوا من أجل تحقيق الهدف.

---

* لمزيد من دراسة هذا الموضوع يرجع إلى :

- **The Social Psychology of Organizing. By Karl Weick (Reading, Mass : Addison-Wesley.**
- **Social Structure & Organizations, By Arthur L. Stinchcombe in Handbook of Organizations, ed. James G. March (Chicago, Rand Mc Naily,**

** **Essentials of Management, By Harold Koontz & Cyril O'Donnell, McGraw-Hill Book Company.**

وعلى أي حال ، فإنه لا يوجد شك في أن الأشخاص الذين يتصفون بالجودة ، وهؤلاء الراغبون في التعاون ، سيعملون معاً بمزيد من الكفاءة إذا كانوا يعرفون دورهم في العمل الذي سيقومون به في نطاق الجهد الجماعي المشترك ، ويعرفون ما هي علاقة الدور الذي يقوم به كل شخص منهم بالنسبة للآخر. وهذا المفهوم ينطبق أيضاً على دوائر الأعمال ، والحكومة ، كما ينطبق على كرة القدم والبيسبول ، وتصميم النظم لأداء هذه الأدوار والحفاظ عليها هو أساس الوظيفة الإدارية للتنظيم.

وفيما يلي النص باللغة الانجليزية :

**It is often said that good people can make any organization pattern work. It has even been said that ambiguity in organization is a good thing in that it forces teamwork since people know that they must cooperate to get anything done. However, there can be no doubt that good people and those who want to cooperate will work together more effectively if they know the part they are to play in any collaborative endeavor and how their roles relate to each other. This is as true in business or government as it is in football or baseball. To design and maintain these systems of roles is basically the managerial function of organizing.**

### جهود التحديث والقيادات الادارية :

ولعل من تكرار القول أن نؤكد على أن علماء الادارة يرون أهمية أن يتعرف المديرون على كل شئ في المنظمة بما في ذلك خطط الأداء من أجل تحقيق الأهداف ، ... ويؤكدون على أن مستقبل الحضارة الحديثة يتعلق بالمديرين .. إن هذا التصريح قد يبدو تصريحاً جريئاً .. إنه يعكس حقيقة أننا نعيش في عالم لا

يسيطر عليه الأفراد ، **بل عالم تسيطر عليه المنظمات ، والمديرون هم الذين يحددون ماذا تفعله المنظمات** .. فقد ولدنا في المستشفيات(*) وهذه المستشفيات منظمات .. والمدارس التي نتعلم فيها منظمات .. وكذلك المحلات التي نشتري منها غذاءنا ، والشركات التي تصنع سياراتنا ، والأشخاص الذين يحاسبوننا من أجل حصولهم على ضريبة الدخل ، والأشخاص الذين يجمعون القمامة ، والذين يتولون مهمة الدفاع العسكري ، وكذلك الذين يطبعون الجرائد اليومية .. إلخ.. **كل هؤلاء ينتمون إلى منظمات.**

**إنـــنا نعيش مجتمع المنظمات .. والمديرون هم الأفراد الذين يديرون هذه المنظمات.**

**العاملون وملكة الابتكار :**

**ويركز علماء التنظيم والإدارة أيضاً على أهمية التأكد من أن أشخاص القوى العاملة ينبغي عليهم أن يتخلقوا بأخلاق التعاون ، وأن كل شخص منهم ينبغي أن يكون عضواً متعاوناً مع غيره في إطار متطلبات سيادة روح الفريق ، وأن يتحقق من خلال هذا التعاون الجهد المشترك الذي يضع أمامه دائماً الأهداف المرجوة .. وفي ذلك يقول " أندرو ج. دي برين(**) في مرجعه " كن متأهباً " إنه ينبغي على كل عضو في المنظمة أن يكون عضواً متعاوناً في الفريق ... إن التعاون من المُكَونات الأساسية لفاعلية فريق العمل ... ويستطرد قائلاً : ... إذا كانت لديك عزيمة لمساعدة الآخرين ، والعمل متعاوناً معهم ، فإنك تعتبر لاعباً متعاوناً ، إن المنظمات تضع التعاون في تفكيرها عند تصميم عملية تنظيمها ، والناس إذا لم يتعاون كل فرد منهم مع غيره في إنجاز الأعمال في إطار كفاءة**

---

* **The Administrative Process, By Stephen P. Robbins, San Diego State University, 1980.**

** **Stand Out, By Andrew J. DuBrin, Prentice Hall, 1993.**

الأداء فإن النظام بأكمله يتهاوى ، ولا شك أن إهتمام جميع القوى العاملة بتدفق العمل في جميع المنظمات لا يتحقق إلا بتعاونهم. ويستطرد أندرو ج . ديبرين مخاطباً كل فرد قائلاً : " وبكونك واضحاً في تعاونك معهم فإنك ستجني التقدم من حيث تقييم رؤسائك لك ، والقدر الكبير من حُسن السمعة الذي ستحظى به من تعاون العاملين معك " .

ويرى بيتر دركر(*) أن من بين السمات التي يحسن أن يتحلى بها المديرون ، ويعملوا على تنميتها لدى المستويات الاشرافية ، أن يعمل كل منهم بمفهوم المالك صاحب الشئ ، بحيث يجمع بين قدرته الوظيفية ، قدرة أخرى على جانب كبير من الأهمية وهي قدرة الابتكار ، حيث ذكر في مرجعه الصادر عام ١٩٩٣ فيما يتعلق بملكة الإبداع والابتكار التي يتحلى بها رجال الأعمال المبدعون ، وهم من المالكين المديرين في نفس الوقت .. إن استراتيجيتهم تستهدف تقديم شيئاً جديداً .. بل إن الاستراتيجية التي يضعونها هي نفسها شيئاً جديداً ، حيث أن السلعة أو الخدمة التي تتضمنها ، قد تكون معروفة منذ فترة طويلة .. إلاّ أن استراتيجية هؤلاء المالكون المديرون المبدعون هي جذب العملاء :

The strategy itself is the innovation. The product or service it carries may will have been around a long time they create customer.

ويُجمع أبرز علماء الإدارة في عالمنا المعاصر على أن جهود التحديث إن لم تجد قيادات إدارية لديها دراية علمية عميقة ومتطورة بحيث تكون قادرة على أن تصاحب التغيير ، فلن تتحقق الأهداف ، لأن التنمية لن تتحقق إلا بالتطوير وتقديم الجديد ومتابعة

* Innovation and Entrepreneurship, By Peter F. Drucker Practice and Principles (Harper Business, 1993).

العمل عن طريق أشكال من أنظمة الضبط الداخلية ، وهذا ما ينبغي أن يتوافر في جميع أنواع المنظمات منذ نشأتها ، سواء أكانت منظمات رسمية أو أهلية.

**تحديث الإدارة وتحقيق الأهداف :**

وقد يكون من الأهمية بمكان في ختام هذا الموضوع الهام أن نؤكد على إجماع علماء الادارة في العالم على أن العبرة التي ينبغي أن تكون في ذهن أي فريق للعمل فيما يتعلق بالأداء ، أن يحقق الهدف الفرعي في إطار الأهداف العامة ، وذلك في إطار ما يقرره أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج وهذا الأسلوب يعتمد على إعمال الفكر العلمي واستنباط أفضل البدائل لتحقيق الأهداف ، فالعبرة دائما هي : تحقيق الصالح العام رغماً عن ما قد يحدث في بعض الأحيان من عدم الالتزام ببعض الجوانب الروتينية الجامدة التي غالباً ما تكون مضيعة للوقت ، كعدم التمسك بأساليب الأداء الإجرائية العقيمة ، والهدف هو : كيف نعمل ليكون العمل ناجحاً ؟... أي ينمو ويحقق أهدافه وأغراضه ، من أجل هذا تؤمن مبادئ الإدارة العلمية الدولية بأسلوب "الإدارة بالأهداف والنتائج في إطار تطبيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة .. بالإضافة إلى المداومة على إجراء البحوث والدراسات لتطوير العمل وفقاً للمفاهيم الكلية المستخلصة من هذه الدراسات ، والهدف دائماً هو تحقيق الأهداف بالوسائل المناسبة في ضوء متغيرات العصر " بالمفاهيم الكلية " ومن هنا تنادي الإدارة العلمية في مجتمعنا الدولي المعاصر بأهمية أن تتبنى كل منظمة " فريق عمل " تتوافر فيه المواصفات العلمية التي تتكامل مع طبيعة العمل من أجل تحقيق الأهداف ، بمعنى تعبئة كافة إمكانياتهم العلمية(*)

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجع الآتي الذي يعطي صورة لقصة تطور اليابان :
- Reischauer, Edwin O. Japan, The Story of a Nation, Tokyo, Japan.
- Charles E. Tuttle Company Inc. : Publishers 1995.

**بإخلاص وضمير وطني تجاه تحقيق هدف عام مشترك ... أي أن إسهاماتهم جميعاً تتناسب وتتناغم مع بعضها البعض لكي ينتج عنها عمل متكامل بلا ثغرات ، ويُضيف هذا الإسهام جديداً ينفع المجتمع.**

ولذلك فإن مهمة نطاق الإشراف في أي منظمة من المنظمات ، **حرصها على أن تستند إلى " مُجَمَّع العقول " الذي يكون لديه الدراية والمعرفة بجميع الوحدات** وإحداث التطوير اللازم في الوقت المناسب .. أي التأكد من تقييم الأداء في إطار تحقيق النتائج التي تستهدفها الإدارة **وصولاً إلى تحقيق النمو والصالح العام ، أخذاً في الاعتبار أن هناك إجماع على أنه إن لم يتحقق وجود عمل جماعي ، فحتماً ستقع خلافات في الرؤية والعمل ، وكذلك الانعزال في الأداء** ، الأمر الذي يؤدي إلى الإحباط والصراع !!.. **كما وأن هناك حقيقة مؤكدة ، وهي أن نتائج أي عمل من الأعمال يعتمد على التوازن بين الجهود والنتائج في عدد من النواحي ... ومن هنا كانت فكرة إنشاء فريق البحث العلمي والعمل على التطوير اللازم للمنظمات المختلفة ، ومثل هذا الفريق لازم لتحقيق مسئوليات نطاق الإشراف الذي يعتبر من أهم مسئوليات الادارة العليا لتحقيق التطور نحو الأفضل.**

وأخيراً ، نرجو أن يكون واضحاً أن **العلاقات التنظيمية بين المسئولين تمثل جزءاً مهماً في إدارة العمل** ، وهي لا تكون بين إدارة وأخرى ، أو قسم وآخر عن طريق الرؤساء المسئولين فحسب .. بل إنها تتسع لأكثر من ذلك ، حيث توجد علاقات وظيفية بين الإدارات والأقسام المختلفة وتسودها روح الفريق ، تُحقق التعاون فيما بينها على إنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة ، وتنفيذ

السياسة العامة. **كما وأن التنظيم في صورته المثالية تَتَوزع بمقتضاه المسئوليات على كافة المستويات :**

فمجلس الادارة مثلاً ، يقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسة العامة ، وأسس كيفية تنفيذ العمل في المشروع.

ويقوم عضو مجلس الإدارة المنتدب أو الرئيس التنفيذي ، وهو مسئول أمام المجلس ، بالإشراف على تنفيذ هذه السياسة والعمل على تحقيقها ، ويليه عدد من المديرين والرؤساء يُوكل لِكُلٍ منهم الإشراف على وجه من مختلف أوجه نشاط المشروع ، ويتوقف عددهم قلة أو كثرة طبقاً لحجم المشروع وأوجه النشاط اللازمة له .. ويَتَحمَّل بعض هؤلاء مسئولية مباشرة في الإدارة.. ويتولى بعضهم وظائف ذات صبغة فنية خاصة .. ويَتَحمَّل في كلتا الحالتين كل منهم مسئولية في تخطيط وتنظيم نشاط المشروع طبقاً للوظيفة التي يتولى مسئوليتها ، ويعاونهم من الناحية العملية مشرفون يتحملون من المسئوليات ، ويُمنحون من السلطات ، القدر الذي يُمكّنهم من النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقهم بكفاءة تامة.

**ولعل هذا يدعونا إلى الإهتمام بوضع الدلائل التنظيمية الإرشادية ، وحُسن إختيار العاملين ، وسيادة روح التعاون بين القوى العاملة ، بالإضافة إلى التدريب المستمر الذي يرتفع بمستوى القدرات والمهارات والتقنيات ، والقدرة على الإبداع والإبتكار.**

## ثالثاً : الإصلاح والتخطيط الإستراتيجي

### أهمية التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا :

من الأمور المتعارف عليها في علوم الإدارة فيما يتعلق بالتحديث الإداري أن تهتم الإدارة العليا إهتماماً كبيراً بالتخطيط الإستراتيجي ومن عناصره تحقيق التفاعل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا عن طريق التعاون الكُفء والفعَّال الذي يستند إلى الرغبة الجماعية في تحقيق الأهداف، ووضع الإستراتيجيات والسياسات والقواعد والإجراءات التي يمكن من خلالها حسن تنظيم وإدارة المنظمات **وإستمرار نموها** ، وأن تكون لها خلال دورة حياتها علاقات أفضل ، وأساليب أكثر كفاءة وقدرة على تحويل المُدخِلات إلى مُخرجات تتميز بالجودة ، أخذاً في الإعتبار أن هناك فرقاً كبيراً بين صياغة الإستراتيجية ووضع هذه الإستراتيجية موضع التطبيق ، في إطار حقيقة نلمسها جميعاً وهي ... أن الأسواق تتغير بإستمرار ... والمستهلكون يتغيرون بإستمرار ... والتكنولوجيا تتغير بإستمرار ... والمنافسون يتغيرون بإستمرار ... وكل مُتغيِّر قد يتطلب الحاجة إلى تبنِّي أساليب جديدة تتلاءم مع هذه المتغيرات ، بالإضافة إلى تنمية مهارات وقدرات العاملين عن طريق تدريبهم تدريباً مستمراً بالقدر الذي يتناسب مع تحقيق المستوى التدريبي المطلوب الذي يتناسب مع المتغيرات ضماناً لتحسين فعالية عمليات التشغيل ، وتركيزاً على الإبداع في إنتاج السلع والخدمات بما يتناسب مع إشباع إحتياجات وأذواق المستهلكين وتأثير البيئة الداخلية الخارجية على مجلس الإدارة والإدارة العليا ، وبالتالي على المنظمة ونشاطها ، ومدى إستقرار هيكلها الوظيفي ، ومدى تناسق هذا الإستقرار مع الإستراتيجية الإدارية لتحقيق النمو ؟.. أخذاً في الإعتبار .. ما هو أثر ثقافة المنشأة على سلوك

أفرادها ؟ ... وبالتالي ما هو أثر هذه الثقافة على قُدرة المُنشأة فيما يتعلق بتغيير إتجاهها الإستراتيجي ؟!... إن هناك العديد من البحوث والدراسات الإدارية التي تؤكد على أن سيطرة وتماسك الثقافة في المنظمات تعتبر أحد المكونات الأساسية للمنشآت الناجحة.

**الأهداف والتخطيط الإستراتيجي الفعَّال :**

يجمع علماء الإدارة على أن معرفة الأهداف تتطلب حسن التخطيط لتحقيقها وأن التخطيط الإستراتيجي الإداري الفعَّال يتطلب القيام بجهد لتأكيد أن الأحداث تتواءم مع الخطط events confirm to plans ، سواء في ذلك الخطط الرئيسية أو الفرعية ، ومما لاشك فيه أن أي مدير سيفشل في تنفيذ الخطط التي يُعتبر الإشراف عليها والتأكد من حُسن تطبيقها من صميم واجباته ولذلك فإن عليه أن يبذل أقصى ما لديه من الجهد الإداري العلمي لتنفيذها .. بما يتطلبه ذلك من ضرورة وجود خطط فرعية تفصيلية تتفق في المنهج مع الخطة العامة الرئيسية للمشروع.

ويرى علماء التنظيم والإدارة ضرورة التأكيد على تحقيق المعاني السابقة ، خاصة وأن تخطيط الخطط الفرعية أصبح في مجتمعنا الحديث شديد التعقيد extraordinarily complex ويضربون مثلاً على ذلك أنه عندما يقع الإختيار في المنشآت العادية على شراء آلة جديدة ، فإن مثل هذه المسألة قد تبدو سهلة في الظاهر .. غير أن الأمر في الحقيقة غير ذلك ، إذ أن إختيار آلة جديدة قد يتطلب خطط فرعية وعديد من الترتيبات ، وعلى سبيل المثال خطط فرعية .. للشراء .. والشحن .. والدفع .. والإستلام .. ونزع الأغلفة Unpacking .. والفحص .. والتركيب .. وكذلك ينبغي إعداد الخطط لتهيئة المكان المناسب الذي ستوضع فيه الآلة .. وخطط لتزويد الآلة بمصادر الطاقة Power supply .. وخطط للصيانة ..

وخطط للإستخدام الأمثل .. وخطط لتعديل جداول الإنتاج .. وخطط لتغيير معايير التكلفة .. إلى غير ذلك من الأمور التي قد تكون أكثر أو أقل أهمية ، غير أنه ينبغي أخذها جميعاً بعين الإعتبار ، حتى تكون خطة شراء الآلة وإستخدامها خطة ناجحة ولها أثر وفاعلية في المشروع.

ومن الأساليب التي تحقق صنع خطة أفضل في المشروع تطبيق مبدأ " المشاركة في التخطيط Planning Participation " فإن التخطيط الأكثر فاعلية يتم عندما تُساهم جميع المستويات المسئولة في تَحَمُّل المسئولية عند إعداد تلك الخطط التي تؤثر على مجال العمل في المشروع الذي يدخل في دائرة إختصاص ونطاق سلطاته. ومن هذا المنطق ينبغي دائماً إشراك ، وإطلاع كل مدير ، أياً كان موقعه في مراحل المستويات الإدارية على الخطط الرئيسية والفرعية التي يكون لها أثر مباشر على ممارسته لسلطاته في حدود " الموقع الذي يشرف عليه Span of Supervision ".

ومما لاشك فيه أن المدير المُطّلع يتسطيع دائماً أن يبذل مزيداً من الجهد لتطوير الخطط إلى ما هو أفضل وعلى وجه الخصوص بالنسبة لمسئولياته في قسمه أو إدارته .. ومن الواضح أيضاً أنه ينبغي أن يطلب إلى كل مدير إعداد الخطط الضرورية لإدارته بحيث تشمل الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج ، كما ينبغي أيضاً أن يكون مسئولاً عن نطاق إشرافه من حيث المراجعة والمتابعة المستمرة للتأكد من أن تابعيه يسيرون في عملهم وفقاً للخطط الموضوعة ، وموجهين النظر إلى أن التخطيط قد يكون قصير الأمد ، أو متوسط الأمد ، أو طويل الأمد.

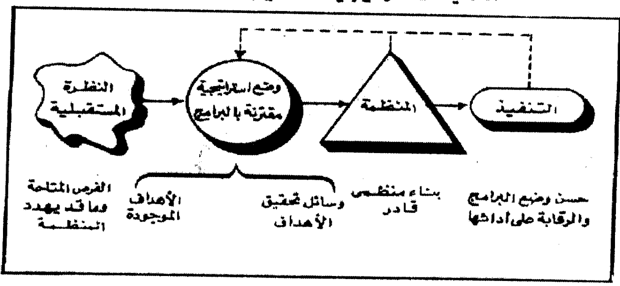
**التخطيط الإداري الإستراتيجي :**

ومما لاشك فيه أن عملية التخطيط الإداري الإستراتيجي من أجل تحقيق الأهداف المقررة تهتم بالدرجة الأولى بالقدرة على التنبؤ بإمكانية وضع الخطط موضع التطبيق العملي .. ومن هذا المنطق يرى علماء التنظيم والإدارة إمكان تصنيفها .. بالأهداف .. والسياسات .. والإجراءات .. والقواعد .. والميزانيات التقديرية .. والبرامج .. والإتفاق على مجموعة أسس التخطيط في ضوء إحتمالات المستقبل.

كما وضع علماء التنظيم والإدارة مجموعة من المبادئ للتخطيط تستهدف تفسير طبيعة التخطيط ، وترشد المديرين نحو الأسلوب الأمثل لتحقيق التخطيط الإداري الفعَّال.

ويرى بعض علماء الإدارة أنه ينبغي على المنظمات أن تتبنى إستراتيجية للتخطيط لتحقيق أهدافها وتنفيذها بحيث تتوافر فيها الخطوات التالية ، وفقاً للشكل الإيضاحي التالي :

العملية الاستراتيجية لتحقيق الأهداف




**خطوات التخطيط الإستراتيجي الفعَّال :**

١) ينبغي على المنظمات أن يكون لها وجهة نظر مستقبلية من خلال البحوث التحليلية التي تجريها وتتعرف من خلالها على الفرص المتاحة لها ، وأيضاً ما قد يهددها Analyze the outlook to search for opportunities and threats حيث يوجد العديد من العوامل التي قد يكون لها آثارها الضارة على مستقبل التنمية لأي مشروع ، فبعض المشروعات ينمو ، والبعض الآخر يضمحل ويتلاشي.

Many factors impinge on the future development of any enterprise.

٢) على المنظمات أن تضع إستراتيجية مقترنة بالبرامج :
Design the strategy and programs

حيث أن البرامج عبارة عن مجموعة من السياسات والإجراءات ، التي تُدَعَّم عادة برأس المال اللازم ، وميزانيات

التشغيل المناسبة ، ويكون غرض هذه البرامج هو وضع أسلوب للعمل موضع التطبيق.

**Programs are a complex of policies and procedures, ordinarily supported by necessary capital and operating budgets and designed to put into effect a course of action.**

وفي إيجاز ينبغي على المنظمات أن تكون مسلحة بنظرة مستقبلية عن عالم الغد ، وأن يكون بمقدور المديرين أن يتحركوا بهدْيٍ من التفكير الإيجابي نحو " ما الذي سنعمله بالنسبة لأي موضوع ؟ ".

Armed with forecast of the world ahead, managers can shift to active, positive thinking : "What are we going to do about it ? "

٣) ينبغي بناء المنظمة بالأسلوب الذي يُدعِّم تتحقيق الإستراتيجية :
Build an organization to support the strategy

ويقول علماء الإدارة في هذا الشأن ، أن الذي يقوم بتنفيذ البرامج من أجل تحقيق الإستراتيجية الموضوعة هي المنظمة ، فما لم تكن المنظمة حسنة التصميم لأداء واجباتها ، فإن الخطط مهما كانت سلامتها ، قد تحقق نتائج عادية. وفي الحقيقة يُمكن القول أن الإستراتيجية تعتمد على قيادات رائدة فيما يتعلق بالمجال الجديد المرتبط بالإستراتتيجية ، والمنظمة عديمة الفعَّالية هي تلك التي تفشل في أن تطرق الريادة في هذا المجال ويمكن أن تُعاني وتؤدي إلى الكوارث والنكبات.

**Strategy programs are carried out by an organization. Unless this organization is well**

designed for its tasks, the plans, however sound, may lead to mediocre results. In fact, if the strategy relies on, say, pioneering in a new field, an ineffective organization that failed in such leadership could bring disaster.

٤) التوجيه الإرشادي للتنفيذ : **Guide the Execution**

ينبغي الإهتمام بمرحلة وضع الإستراتيجية وبرامجها موضع التنفيذ بحيث تسهم كل خطة ، مع الخطط الفرعية ، مساهمة إيجابية لتحقيق الغايات والأهداف التي من أجلها وضعت الخطط ، وهذه الأهداف هي التي ينبغي أن يتجه إليها مختلف أوجه النشاط الإنساني في مختلف الوحدات ، وينبغي في هذا المقام ملاحظة أن أهداف المشروع وإن كانت تؤلف الخطة الأساسية لنشاطه ، إلاّ أن الأمر لا يمنع أنه قد يحدث ، أو يبدو في بعض الأحيان نوعاً من الإختلاف بين أهداف المشروع وأهداف إحدى إداراته ، الأمر الذي يتطلب اليقظة وسرعة العمل على تحقيق المواءمة اللازمة.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى ما يقرره علماء الإدارة من أن المديرين الرئيسيين في المنظمات يعتمدون بشدة على صغار المديرين في الإشراف المباشر على العمليات ، غير أن هذا لا يعفي كبار المديرين من أن يبذلوا غاية جهدهم في مرحلة التنفيذ.

Central management necessarily relies heavily on junior managers for the immediate supervision of operations. But senior executives can never fully divest themselves of leadership in the execution phase of purposeful endeavor.

## التخطيط الإستراتيجي ومستقبل المنظمات :

إن أية إستراتيجية تعتمد بالدرجة الأولى على خطط تهتم بالمستقبل ، والمستقبل عالم مجهول. وهذه الحقيقة البسيطة تُفسِّر لماذا يعتمد المخططون على الظواهر الحاضرة ؟.. وغالباً ما قد تعترضهم مشاكل وأزمات مختلفة .. والخبرة المستمدة من القدرة العلمية والتجارب العملية تسمح لهم بالتفكير والتنبوء ببعض هذه المشاكل والأزمات ، والبحث عن أفضل الحلول لها في حالة وقوعها .. ولكن كما هو معروف ، إن الإدارة الفعَّالة يجب عليها أن تُخطط لكي تتجنب مثل هذه المشاكل.

أي أن أي مسئول في مجتمعنا الدولي المعاصر حينما يخطط للمستقبل يجب عليه أن يتعرَّف على نوع المستقبل الذي يخطط من أجله ، لأن عملية التخطيط للمستقبل ينبغي أن تستند إلى معلومات دقيقة ، وتكون عملية التخطيط للمستقبل في ضوء هذه المعلومات المفيدة والدقيقة أساساً صالحاً لتحقيق النمو والنجاح.

وعلى هذا الأساس فإن دقة التنبؤ ، هي أساس التخطيط بصفة عامة ، والتخطيط الإستراتيجي بصفة خاصة ، وكلما تحسنت طرق التنبؤ ، تحسن معها ذلك الجزء المهم من التخطيط الإستراتيجي الذي يعتمد على التنبؤ بالأحداث، أخذاً في الإعتبار أن وضع الأسس يذهب إلى أبعد من التنبؤ ، لأن السياسات التي ستطبق والمتوقعة ، والحقائق عن الإستثمار الرأسمالي ، والقضايا الأخرى لا تعتبر عادة من ضمن التنبؤ ، وهذه القضايا ، تشكل القاعدة التي يبني عليها التخطيط الإستراتيجي.

ونظراً لأن المستقبل لا يمكن التنبؤ به بدقة ، فإن علماء التخطيط الإستراتيجي يرون أنه يُستحسن أن يكون هناك مجموعات بديلة من الأسس ، وخطط بديلة مبنية عليها. وعلى سبيل المثال فإنه

إذا كانت هناك حادثة كبيرة كنشوب حرب أو تدهور إقتصادي أمراً لا يمكن التنبؤ به بدرجة معقولة من الدقة ، فإن التخطيط الإستراتيجي الحسن يحتاج إلى وضع خطط بديلة على أساس إفتراضات مختلفة : كحالة الحرب والسلام ، والسلام مع حالة تسلح ، والعمالة الكاملة ، والإزدهار والإنهيار ، والأسعار المرتفعة والأسعار المتدهورة أو أية أحداث سياسية أو إقتصادية مهمة.

وفي التخطيط الإستراتيجي الذي يتعلق بالنشاط التجاري ، تكون الخطط البديلة جاهزة عندما تتغير الأسس الرئيسية . وقد يكون هذا من بين الأسباب التي من أجلها لجأت معظم المنظمات التجارية في عالمنا المعاصر إلى إعادة تنظيم هياكلها وضمنتها إدارة متخصصة أطلقت عليها " إدارة التغيير "(*) .. ولعل هذا يوضّح لنا أن هناك ضرورة دائمة لإتخاذ قرارات مُبكّرة إستعداداً لإحتمالات مستقبلية ، إذ يأتي وقت لا يستطيع المدير فيه الإنتظار للبدء في بناء مصنع جديد ، وتوظيف مجموعة جديدة من الموظفين وتدريبهم ، أو البدء بحملة دعاية لتصريف الإنتاج .. الخ.

وأرجو أن أوجه النظر إلى بعض الجدل الذي ثار بين بعض من تناولوا موضوع التخطيط الإستراتيجي للمستقبل ، خاصة في المؤتمرات والندوات واللقاءات التي يشترك فيها الأطراف الذين يشملهم هذا الموضوع ، فقد قال البعض أن التخطيط لمستقبل غير مؤكد يُعتبر عملاً غير مُثمر ، إذ أن الخطط ستتغير بإستمرار ، وأن درجة الخطأ في الخطط تكون كبيرة ، ولكن يرى علماء الإدارة أنه... كما أن ربان السفينة يجب أن يفترض إتجاهاً معيناً للريح كي

* أرجو أن أوجه النظر ألى أن بعض قيادات الإدارة العليا في مصر لا يحبذون إنشاء "إدارة للتغيير " ظناً منهم أنها إدارة تملك سلطة قد تمتد إلى إختصاصاتهم ، وهذا غير حقيقي لأنها إدارة تحقق أهداف المنظمة بالتعاون معهم ، إن من بين إهتماماتها زيادة المهارة الإدارية في معالجة التغيير على مستوى التحليل الفردي ، وتقليل إحتمال مقاومة الأفراد للتغيير المقترح.

يقود السفينة نحو الهدف ، فإن عليه أن يكون دائماً يقظاً وأن يُصحِّح خط السير حسب الحاجة... فكذلك بمثل هذا المنطق ينبغي على المخطط أن يتخذ قراراته على أساس بعض الإفتراضات لأحداث المستقبل. فوجود الشك يفرض على المخطط الحرص الدائم على إجراء التغييرات اللازمة في خططه عندما يحس بالتغيير ، ويفرض عليه أيضاً تجنب إتخاذ القرارات التي تلزمه بطريق معين لمدة طويلة من الزمن.

**التنبؤ للمستقبل :**

يرى علماء الإدارة أنه إذا كان في الإمكان التنبؤ بالمستقبل بدقة ، فإن عملية التخطيط التجاري تصبح سهلة نسبياً ، فعلى المدير أن يأخذ بعين الإعتبار موارده البشرية والمادية فحسب ويتوصل إلى الطريقة المثلى لتحقيق الأهداف ويسير بموجبها بكل ثقة.

وقد أعتبر فايول " قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء " بأنها جوهر الإدارة وهذه الصفة كما يقول فايول ، تجمع بين تقدير المستقبل وإتخاذ الإحتياطات اللازمة بشأنه.

والحقيقة إن فايول أشار إلى الخطط بأنها نقطة التوافق بين مختلف التنبؤات ، قصيرة الأمد كانت أم طويلة . والجدير بالذكر هنا أن فايول أوصى بإعداد تنبؤات سنوية وتنبؤات لعشر سنوات ، على أن تُعَدَّل التنبؤات الأخيرة كل خمس سنوات على الأقل إذا كان ذلك ضرورياً ، وزيادة على ذلك ، يجب أن يتضمن التخطيط المُعَدَّل تقديرات فرعية تحتوي على معلومات عن رأس المال ، والإنتاج ، وتكلفة الإنتاج ، والمبيعات ، وأسعار البيع وعوامل أخرى.

والتنبؤات تختلف إختلافاً محسوساً بمدتها ونوعيتها والمواضيع التي تتضمنها. ويمكن أن تتراوح بين رأي قد يشوبه الغموض للمدير وتحليل تفصيلي للمستقبل يتعاون في صياغته الإخصائيين. وكما ذكرنا سابقاً ، تحتاج بعض المؤسسات إلى إجراء تنبؤات دقيقة مدروسة لسنوات طويلة في المستقبل ، قد يكتفي البعض الآخر بتقديرات قصيرة الأمد تعكس شعور المدير. وقد تكون بعض المؤسسات التجارية في حاجة ماسة إلى تنبؤات مدروسة ولكن لا يمكنها تَحَمُّل نفقات الدراسات ، وتكتفي بالمعلومات التي يجمعها المدير من المجلات الإقتصادية والمقالات بالإضافة إلى التقدير الشخصي لهذا المدير.

ومما لاشك فيه أن الحاجة للتنبؤ الصادق واضحة في الدور الرئيسي الذي يلعبه التنبؤ في التخطيط الإداري. إلا أن للتنبؤ قيمة أخرى بالإضافة إلى قيمته في التخطيط ، إنه يدفع المديرين إلى التفكير في المستقبل ، وإتخاذ الإجراءات اللازمة لمواجهته ، ثم إن عملية التنبؤ قد تكشف نواحي ينقصها الضبط والمراقبة.

**العناصر الأساسية في إجراءات التنبؤ :**

يمكن تلخيص العناصر الأساسية في عملية التنبؤ بما يلي :

١) تحضير الأسس : أي القيام بدراسة تطور منتجات المنظمة ، وهيكلها التنظيمي والإداري وموقفها الصناعي العام في الأسواق لتقرير كيفية تقدم كل من هذه العوامل في الماضي ، وعلاقتها مع بعضها ، وبإيجاز بناء هيكل يكون أساساً للتقديرات.

٢) تقدير المبيعات في المستقبل : أي دراسة مبيعات المؤسسة التقديرية حسب خطة منطقية يشترك فيها الموظفون الإداريون في المؤسسة ، وبعد التوصل إلى رأي موحد يتمّ إعلان التقدير

بشكل رسمي. وهكذا يكون الموظفون الإداريون قد شاركوا في مسؤولية التقدير ومسؤولية الفروق بين النتائج الفعلية فيما بعد في ضوء التقديرات التي وضعوها.

٣) مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات : أي مراقبة الوضع الفعلي مع الوضع التقديري ودراسة أسباب الفروق الأساسية.

٤) تحسين عملية التقدير : أي تطوير إجراءات التقدير خلال التجارب التي تمر بها المؤسسة. وفي الوقت نفسه يجب أن تقوم دائماً بمحاولات لتطوير عملية التقدير وتحسينها كلما مرت عليها تجارب جديدة في هذا الحقل.

وقد يكون من الأهمية القصوى توجيه النظر إلى أن المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تأخذ بعين الإعتبار في تخطيطها الإستراتيجي البيئة السياسية التي تحيط بها ، والرقابة الحكومية وحرية المنظمة في التصرف ، خاصة وأن الرقابة الحكومية تتغير بإستمرار في الإتجاه الذي يرتبط بمصالحها ، هذا بالإضافة إلى السياسة الضريبية ومدى تناسقها مع ما تتطلبه عضوية منظمة التجارة الدولية وغيرها من المنظمات التي قد يكون لها إرتباط بنشاط المنظمة.

## رابعاً : الوعي بالأهداف المُخطَّطة وتحقيقها

### الوعي بالأهداف :

يرى المتخصصون أن الأهداف هي غاية جميع وجوه النشاط ونقطة نهاية التخطيط ، كما يرون أيضاً أن عملية التخطيط في حد ذاتها تُركّز الإنتباه على هذه الأهداف ، ويتحقق هذا نتيجة للقياس

المستمر بين قرارات المسئولين وأعمالهم وبين الأهداف المحددة بشكل يجعل المديرين دائمي الإنتباه والوعي لهذه الأهداف. وأهمية هذه النظرة المحددة تكمن في أن أغلبية السياسات والإجراءات والبرامج تنطبق على أعمال الإدارات المختلفة ، وأنه بدون أهداف مركزية يكمن خطر كبير في أن تحدد كل إدارة أهدافاً لها لا تنسجم مع الأهداف المحددة كوحدة واحدة ، وفي ضوء هذه الحقيقة فإن التخطيط الواعي يساعد في توجيه وجوه نشاط الإدارات في إتجاه غاية واحدة ، ثم إن وجود النظرة المحددة نحو الأهداف يركز الإنتباه على الحاجة لتعديل الخطط الموضوعة وتطويرها ، فالمديرون بإنشغالهم في تفاصيل العمل اليومي قد ينسون المستقبل وأثره ، ولكن المخططين مجبرين على التفكير دائماً في الأهداف المنشودة ، وبالتالي فإن لديهم الشعور بالحاجة إلى التعديل والتطوير في الوقت المناسب... وهذا يتطلب تهيئة المنظمات لكي تصبح مكاناً أفضل للعمل ، وأن تهتم المنظمات إهتماماً علمياً كبيراً بحسن إختيار القوى العاملة ، وذلك عن طريق إعطائهم الأجور العادلة ، والتصرُّف معهم بأمانة وصدق وإنصاف ، والإعتراف بكرامة الفرد ، فالعاملون من أهم عناصر الإنتاج ، ويلعبون دوراً على جانب كبير من الأهمية في تحقيق الأهداف ، وهي الغايات التي تسعى مختلف المنظمات نحو تحقيقها.

وفي ضوء المفاهيم السابق ذكرها ، نرجو أن نعرض فيما يلي بعض العناصر التي يوليها التخطيط الإستراتيجي إهتماماته :

**التخطيط الإستراتيجي والنفقات :**

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن التخطيط الإستراتيجي يهتم منذ البداية بمتطلبات عملية التخطيط ووضعها موضع التطبيق ، حيث أن عملية التخطيط بصفتها عملية تُركّز على

إختيار الطريق الأنسب للعمل وعلى تأمين التنسيق في الأعمال ، فإنها بمراعاة ذلك تهتم بأن تُخَفّضْ النفقات إلى الحد الأدنى ، وينتج عنها مجهود جماعي مُوحَّد موجه نحو تحقيق الأهداف بدلاً من العمل الفردي المرتجل ، هذا بالإضافة إلى تأمين السَّيْر المنتظم للعمل بدلاً من السير العشوائي ، وإتخاذ القرارات المدروسة بدلاً من المرتجلة ، وينتج عن كل ذلك جُهد متناسق فعَّال.

كما وينبغي أن نأخذ في الإعتبار أن أي عمل يحتاج إلى تخطيط دقيق عليه أن يتأكد من توافر القدرة التخطيطية في مرحلة الإدارة العليا ، ويحتاج إلى توفير المعلومات الكافية لهؤلاء الذين تقع على عاتقهم مسؤولية تنفيذ البرامج ، بالإضافة إلى التشديد على كل مدير في معرفة واجباته نحو عملية التخطيط ، وهذا يمكن تحقيقه بواسطة ضرب الأمثال وبواسطة توضيح الخطط الموضوعة من قبل الإدارة العليا. وقد يكون من المفيد إعتبار القدرة على التخطيط شرطاً أساسياً للترقية وزيادة المرتب. ويمكن أيضاً التأكد من ذلك بواسطة نظام مراقبة دقيق للتأكد من أن التخطيط يمارس في جميع مستويات العمل.

**التخطيط الإستراتيجي ومبدأ الإلتزام :**

وبالإضافة إلى ما تقدم يجب وجود بعض المنطق في عملية إختيار مدة التخطيط ، وعلى العموم بما أن عملية التخطيط والتنبؤ بالمستقبل عمليات كثيرة التكاليف ، فإنه يجب إختيار المدة الزمنية الأنسب للتخطيط لها ، لا أقل ولا أكثر ، والجواب المنطقي لقضية المدة المناسبة للتخطيط تكمن في " مبدأ الإلتزام " أي أن التخطيط يجب أن يشمل المدة اللازمة للإيفاء بالإلتزامات الواجب أداؤها خلال الفترة الزمنية المقررة.

وبالرغم من أهمية مبدأ الإلتزام ووضوحه ، إلاّ أننا نجد في الحياة العملية تهاوناً كبيراً في التمسّك بهذا المبدأ ، فعلى الرغم من أن هذا المبدأ يشير إلى وجوب وضع خطط مختلفة لمدد مختلفة من الزمن في المستقبل ، إستناداً إلى البحوث والدراسات والمعلومات والبيانات والإلتزامات التي تتطلبها إقامة المشروعات ، إلاّ أنه يجب الملاحظة أن المدد المختارة للتخطيط قد تكون في كثير من الأحيان حلولاً وسطاً ، فإن الأمد القصير يكون عادة ربع سنة أو سنة بسبب الحاجة العملية إلى جعل الخطط في توافق مع الفترات المحاسبية . وكذلك عندما تقرر المنظمات والهيئات فترة خمس السنوات لتخطيطها الطويل الأمد ... فإنها في الحقيقة تكون مستندة إلى الإعتقاد السائد أن التنبؤ لمدة أطول من ذلك لا يكون أمراً ذا قيمة !!...

ويرى علماء التخطيط الإستراتيجي أنه كثيراً ما توجد الضرورة التي تتطلب من المسئولين عن المشروعات القومية أن تخطط لمدد تفوق في طولها تلك الفترات التي تلتزم فيها بإلتزامات محددة غير قابلة للتغيير ، وذلك لأن النظر إلى عشر أو عشرين سنة إلى الأمام له ما يبرره في رغبة هذه المستويات المسئولة في التنبؤ عما سوف تكون عليه الفرص في المستقبل ، ومن هذه الزاوية يمكن أن تُحلّلْ أحداث المستقبل لترى كيف يمكنها تطوير غاياتها وأغراضها حسب الإتجاهات البارزة ، وفي مثل هذه الظروف ، وسعياً نحو تحقيق الغايات يكون تقرير المدى الزمني للتخطيط خاضعاً لكيفية جعل الإلتزامات التي تتولاها المشروعات تتناسب ومتطلبات المستقبل.

**التخطيط الإستراتيجي والتنسيق بين الخطط :**

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن علماء التخطيط الإستراتيجي يُحذرون مما يشاهدونه في كثير من الأحيان ، حيث تُعَدْ في كثير

من الأحيان الخطط القصيرة الأمد بدون الإهتمام بعلاقتها مع الخطط الطويلة الأمد ، وهذا خطأ جسيم ، إذ لا يمكن أن نقلل من أهمية العلاقة العضوية بين هذه وتلك ، ولا يجب بأي حال من الأحوال أن تُعَدْ خطة قصيرة الأمد إلاّ إذا كانت تساهم في تنفيذ الخطة الطويلة الأمد. وكثيراً ما تضيع فوائد التخطيط بسبب قرارات اتُخِذَتْ بخصوص أمور آنية بدون إعتبار تأثير هذه القرارات على الأغراض البعيدة المدى.

وتكمن الصعوبة في أن القرارات لا تكون في بعض الأحيان غير منسجمة مع المخطط الطويل الأمد فحسب ، بل قد يكون لها أثر يُعَرْقل سير المخطط أو يتطلب إجراء تغييرات فيه ، كما هو الحال مثلاً إذا قبلت إحدى الشركات الصغيرة طلباً لإنتاج كمية كبيرة من المصنوعات بدون النظر إلى طاقتها الإنتاجية أو حالتها المالية ، فقد يكون لهذا العمل أثره في عرقلة قدرتها على تمويل برنامج التوسع ، وبناءً عليه يتطلب ذلك إعادة النظر كلياً في المخطط الطويل الأمد ، أو قد تجري مثلاً في شركة أخرى إضافات صغيرة على بناء المصنع بشكل يملأ المساحة غير المبنية مما يعرقل تنفيذ الخطة الأصلية بإقامة بناء لمصنع جديد في ذلك المكان. وفي حالات أخرى ، قد تكون قرارات ملاحظ المصنع بالإستغناء عن خدمات العمال بدون مبرر ذات أثر سيئ على خطة الشركة بإتباع سياسة عادلة وفعالة مع الموظفين والعمال.

إن المطلوب هو مساهمة الخطط القصيرة الأمد في تنفيذ الخطط الطويلة الأمد وأغراضها . فالمشروعات يجب أن يكون لديها خطط طويلة الأمد ، وعلى المديرين المسئولين تَفَهُّمْ هذه الخطط والتدقيق المستمر في القرارات الآنية للتأكد من أنها تساهم في تنفيذ البرامج الطويلة الأمد. وإنه لمن الأسهل على الإنسان أن يتأكد من أن التخطيط القصير الأمد منسجم مع الخطط الطويلة الأمد ، فهذا أفضل من أن يصحح الإنحرافات بعد حدوثها.

**التخطيط الإستراتيجي والمرونة :**

وقد أثبت التطبيق العملي أن مشاكل تقرير المدة المناسبة للخطة يمكن تفاديها إذا أخذنا في الإعتبار عند التطبيق أن مبدأ الإلتزام يجب أن يقترن بمرونة التخطيط . وبعبارة أخرى ، إذا أمكن تغيير الخطط لتأمين حاجات مستقبل لم يكن في الإمكان التنبؤ بأحداثه ، فمدة التخطيط حينئذٍ للمستقبل تكون عادة أقصر مما تكون عليه فيما لو كانت الحال غير ذلك . وفي حالة إذا لم يكن التنبؤ بأحداث المستقبل ممكناً ، فإن الوضع الأمثل للتخطيط هو وجود إمكانية تغيير خط السير بدون نفقات لا لزوم لها كي يمكن مُجابهة التطورات والأحداث غير المتوقعة.

ويظهر أن هناك حقيقتين أساسيتين تلقيان ضوءاً على مشكلة التغيير في الخطط ، واحدة تعرف بمبدأ المرونة ، والأخرى تعرف بمبدأ التغيير في خط السير.

**مبدأ المرونة :**

يعكس هذا المبدأ ، الذي يُعتبر المبدأ الأكثر شمولاً في التخطيط الإستراتيجي ، الحقيقة التي تنص على أن التخطيط الفعَّال يتطلب أن تكون الحاجة إلى المرونة إحدى الإعتبارات الأساسية في عملية إختيار الخطط ، على أن يتم ذلك في ضوء الدراسات العلمية لتكلفة المرونة وأخطارها إزاء ميزاتها وفوائدها.

ويعتقد عدد كبير من العلماء أن مبدأ المرونة هو أهم مبدأ في عملية التخطيط ، من حيث أن المرونة تتطلب القدرة على تغيير خطة ما دون نفقات زائدة أو تضارب ، أي القدرة على الإستمرار في التحرك نحو الهدف المنشود بالرغم من تَغَيُّر الظروف أو فشل الخطط .. وهكذا فالمرونة تهدف إلى جعل الخطط مناسبة ، وبما أن عدم التأكد يزيد في إطالة الفترة الزمنية ، فإن أقصى المرونة

المطلوبة تبدو حين تكون الإرتباطات للمستقبل كبيرة ولا يمكن الوفاء بها في فترة قصيرة.

**والمرونة مُمكنة فقط ضمن حدود معينة :**

فأولاً ، لا يمكن للمدير تأجيل إتخاذ قرار بشأن التخطيط حتى يتأكد من الطريق الذي يسير فيه ، فالقرارات يجب أن تُتَّخذ قبل وقت الحاجة لتنفيذها. وإلا كان الأمر كحكاية الحمار الذي يهلك من الجوع بينما هو واقف بين كيسين من الشعير[*] يفكر في أي الكيسين يبدأ !!

وثانيا ، تكون الإحتياطات التي تُتَّخذ لتأمين المرونة في الخطط مكلفة أحياناً بشكل تصبح معها فوائد هذه الإحتياطات غير موازية لهذه التكاليف.

**مبدأ التغيير :**

يرى علماء التخطيط الإستراتيجي أنه على الرغم من إمكانية إيجاد المرونة في الخطط ، فإن هذا وحده لا يمكن أن يُحقِّقْ التغيير في الخطط ، ويضربون مثلاً على ذلك بموقف ربان السفينة ، فإن عليه أن يقوم دائماً بمراقبة خط السير بإستمرار وتعديل خططه بشكل يُؤَمِّنْ بلوغ الهدف المنشود. وهكذا فإن الحقيقة الأساسية الأخرى المتعلقة بالتغيير في التخطيط هي أن التخطيط الفعَّال يتطلب المراقبة المستمرة على الأحداث والإتجاهات والقيام بتعديل الخطط بقصد الحفاظ على خط السير نحو الهدف المنشود. وهذا المبدأ يتعلق بعملية التخطيط وإعادة رسم الخطط في حين يتعلق مبدأ المرونة بإمكانية تطبيق الخطط نفسها.

* هذا المثل أورده العالمان " كونتر وأودونل " في مرجعهما بعنوان " مبادئ الإدارة : دراسة تحليلية للوظائف الإدارية ، وكذلك نرجو الرجوع إلى المرجع الجديد الذي أصدره عالم الإدارة كونتز ، مع عالم الإدارة فهريتش ونشرته مؤسسة مكجروهيل بعنوان " الإدارة من منظور دولي " في عام ١٩٩٣.

## خامساً : الإستراتيجية والقيم الأخلاقية والقدرة الفنية

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نؤكد على أن وضع أي إستراتيجية موضع التطبيق يتطلب متخصصون يملكون إحساساً قوياً بقيم المجتمع الأخلاقية ، ذلك أن التنفيذيين يتحملون مسؤولية كبرى نحو رفاه الآخرين ونحو المجتمع الذي تُعتبر منظماتهم جزء منه. وفي الحقيقة ، إن أي تنظيم إجتماعي لا يمكن أن يقوم دون الإرتكاز على هذه القيم الأخلاقية. ولمَّا كان المديرون من الفئات التي يقتدي بها مرؤوسوهم ، ويأملون أن يكون هؤلاء المديرين على جانب كبير من حُسن القدوة ، وسلامة التصرفات ، فإن أفعالهم كلها ستؤثر على مرؤوسيهم ، وعلى مدى إتباع التقاليد الإجتماعية ، لذلك وجب حسن إختيار المديرين وعليهم أن يكونوا أشخاصاً مستقيمين يتصرفون دائماً طبقاً للسنن الإجتماعية المتعارف عليها.

وقد يكون من بين أهَمْ الضرورات أن يكون هناك عدالة في إتخاذ القرارات والأحكام عند الفصل في مختلف القضايا حيث أن عدالة الأحكام هي الجوهرة الغالية التي يبحث عنها مسئولوا الإدارة مع مرؤوسيهم الذين يشغلون المناصب الإدارية ، والواقع ليس من السهل تحديد معنى اللفظ في حد ذاته ، ذلك لأنه يشتمل على عديد من السمات والتي منها :

١) العناية بالتعرُّف على جميع العوامل التي تؤثر على موقف معين وتقييمها.
٢) التَعوُّد على تقييم هذه العناصر على ضوء ظروف البيئة بكاملها.
٣) التعرف على بلوغ القرار في حدود الوقت المناسب.
٤) إتخاذ قرارات لها معناها ومبناها وصولاً إلى بلوغ منتهاها.
٥) القدرة على التوقيت المناسب لتنفيذ هذه القرارات.

فإذا تمرس الشخص الذي له القدرة على التقدير والحكم السليم بهذه الخبرات ، فإن الحكم على الأشياء يكون نتيجة للتخصُّصْ في التعليم العالي مؤيداً بالخبرة العملية ، أخذاً في الإعتبار إنه لا يمكن الإعتماد فقط على تدريب المرشحين على إصدار الحكم في الأمور ، إذ يجب أن يكونوا على درجة كبيرة من الذكاء ، كما إنهم في حاجة إلى تعليم واسع النطاق ، وكذلك هم في حاجة إلى الخبرة العملية. فإذا إستطاع الشخص أن يجمع بين هذه العناصر فسوف تنمو فيه عملية الحكم على الأشياء.

هنا بالإضافة إلى توافر سمات القدرة على المبادأة ، حيث أن التدريب على المبادأة يعتبر من أهم ما يجب أن تتضمنه مسألة التفويض بالسلطات بالنسبة لمن فوضت له السلطة، ومن بين سمات القدرة على المبادأة عملية إتخاذ القرارات بمجرد الإحساس بالحاجة إليها ، وهي صفة كثيراً ما تُغْفل عند ترشيح أحد المديرين ، ولكن ما يلبث أن يتعرف عليها بوضوح عندما يبدأ المدير المُعَيَّن بالمماطلة وتقديم الأعذار لعدم البت في الأمور ، أو عندما يعتمد على تابعيه في أن يقوموا مقامه ، إن المدير الناجح في حاجة إلى الجرأة ليتقبل مخاطر القرارات الهامة والحازمة.

ومما لاشك فيه أن هناك حاجة لكي يمارس المديرون أحد عناصر وظائفهم الإدارية ، وهي الرقابة ، حيث ينبغي أن تكون لأية وسيلة من وسائل الرقابة الإدارية القدرة على كشف نواحي الفشل أو الإنحرافات عن الخطط في حينها... وتتطلب عملية الرقابة أينما وجدت ، ثلاث خطوات : (١) إنشاء المعايير. (٢) تقييم الأداء الجاري أو المتوقع بالنسبة لهذه المعايير. (٣) تصحيح الإنحرافات.

### ١) إنشاء المعايير :

إن المعايير تُعتبر المقاييس التي يمكن بها قياس النتائج الفعلية .. إنها تُمثل الإفصاح عن الأهداف المخططة للمشروع أو للإدارة بحيث يمكن قياس الأداء الحالي للواجبات المخصصة إزاء هذه الأهداف . وقد تكون المعايير ، تبعاً لذلك ، مادية – بمعنى أنها تمثل كميات من المنتجات ، أو وحدات من الخدمات ، أو ساعات عمل ، أو وحدات منتجة ، أو ساعات عمل الآلات ... وغير ذلك كثير من بنود القياس المادي . كذلك من الممكن ذكر المعايير بتعبيرات نقدية عن التكاليف ، أو الإيرادات ، أو الإستثمارات .. الخ...

### ٢) تقييم الأداء :

إن الخطوة الثانية للرقابة هي تقييم الأداء الفعلي أو المتوقع للأشخاص المعنيين عن طريق مقارنته بالمعيار السابق الإتفاق عليه ، فإذا كان المعيار قد رسم بطريقة ملائمة ، وإذا كانت الوسائل متيسرة من أجل تحديد ماذا يفعل هؤلاء الذين أنيط بهم عمل ما تحديداً دقيقاً ، فإن التقييم يكون سهلاً. وهناك العديد من وجوه النشاط التي يكون من الصعب جداً إيجاد معايير سليمة لها ، كذلك فإن هناك أوجه من النشاط كثيرة من الصعب قياسها. وقد يكون من السهل جداً – وخاصة بالوسائل الحاضرة لدراسة الزمن والحركة – أن ننشئ معايير رجل/ساعة من أجل إنتاج بند إنتاجاً ضخماً ، وكذلك قد يكون سهلاً تقييم الأداء الفعلي بالنسبة لهذه المعايير ما دام البند المُنْتَج وطريقة صنعه يمكن أن يخضعا للقياس الدقيق. ومن ناحية أخرى يمكن القول أن السلعة إذا ما كانت تقليدية الصنع أو كانت تنتج بمواصفات خاصة ، فإن تقييم الأداء يمكن أن يتحقق على نطاق واسع.

### ٣) تصحيح الإنحرافات :

إن الخطوة الثالثة للرقابة هي تصحيح الإنحرافات ، وإذا كانت المعايير قد رُسِمَتْ بحيث تعكس التنظيم ، وإذا كان الأداء مَقيساً ومُقيَّماً بهذه الشروط ، فإن تَصحيح الإنحرافات يكون سريعاً بالنظر إلى أن المدير يكون عارفاً حينئذ بالضبط أين يجب تطبيق المقاييس التصحيحية في إختصاصات الواجبات الفردية أو الجماعية.

### معايير للرقابة الإستراتيجية :

من الممكن أن نلاحظ أن مفتاح الرقابة الفعَّالة هو إنشاء المعايير مادامت تُوَفِّر الأساس الذي يقاس به الأداء الفعلي أو المُتَوقَّع. وفي نوع بسيط من الأعمال قد يكون من الممكن لمدير أن يراقب وجوه النشاط التي تحت إشرافه بطريق الملاحظة . ولكن نظراً إلى أن الأعمال تصبح أكثر تعقيداً ، أو لأن مجال سلطة المدير يصبح أكثر إتساعاً ، فإن الرقابة من خلال الملاحظة تصبح غير عملية ، فينبغي إذن إختيار وسائل أخرى. إن المدير يجب لذلك أن يختار نقاطاً معينة يهتم بها إهتماماً خاصاً ، وذلك مع الإعتقاد بأنه يستطيع بملاحظته إياها أن يقنع نفسه بأن العمل ككل يسير في الطريق المرسوم له.

والأمر المثالي هو أن نُطَوِّر المعايير الموضوعية التي نقيس بها الأداء ، وخصوصاً لأنه من الصعب تقييم أداء الشخص دون ترك الإعتبارات الشخصية تقوم بدورها. وقد أثبت التطبيق العملي أن هناك الكثير من المديرين الذين يُخدعون بالشخصية اللطيفة للمرؤوس !!...

### إختيار نقاط الرقابة الإستراتيجية :

إذا كانت النقاط المختارة من أجل الرقابة هي أكثر النقاط إستراتيجية بالنسبة للعمل - بمعنى أنها العوامل المحددة ، أو أنها أفضل من غيرها في بيان ما إذا كانت وجوه النشاط تُنَفَّذ بحسب ما قُررَ لها - فإن المدير يستطيع ممارسة قدراته على عدد كبير من المرؤوسين ، وبذا يزيد من مدى إدارته فتكون النتائج هي تحقيق وفورات في التكلفة وتحسين الإتصال أيضاً.

وليس هناك على أية حال ، مؤشرات نوعية للإختيار الفعلي لمثل هذه النقاط بسبب ميزات وظائف المشروع والإدارة ، وتَنوُّع المنتجات والخدمات التي ينبغي قياسها ، والعدد الذي لا حصر له من السياسات والخطط. ومن الممكن إستخدام عدد كبير من المعايير من أجل التأكد من نوع الأداء. إن المقادير والمحتويات المادية للسلعة يمكن تفصيلها تفصيلاً شديداً. ويمكن قياس معدل الإنتاج بمعدل الدقيقة والساعة واليوم والأسبوع والشهر أو السنة. ويمكن بالمثل قياس التكاليف بمكوناتها المتعددة ... بالوحدة أو بعديد من الوحدات المختلفة. ويمكن أن يقاس دخل المشروع بالكثير من مثل هذه المعايير المختلفة كالأرباح قبل وبعد الضرائب ، والأرباح بإعتبارها نسبة من المبيعات أو كعائد للإستثمار أو كدورة لرأس المال .. الخ...

### كلمة ختامية :

وأرجو أن أوجه النظر إلى أن جميع علماء الإدارة والإجتماع أجمعوا على أنه سيكون لسرعة ودقة إستجابة المنظمات للتغيرات البيئية النصيب الأوفر في تحديد نجاح المنظمات وإستمرار نموها وإزدهارها ، وذلك في حالة إذا ما تَمَكَّنتْ من صياغة وضع أساليب جديدة ضمن مفهوم أكثر تكاملاً وإتساقاً مع المتغيرات ، يُمَكِّن

المنظمات من العمل بطريقة مُتَمَيِّزة تضمن إمكانية الإستمرار مع مرور الزمن ، وفقاً لإستراتيجيات العمل التي تتوصل إليها ، وتطوير هياكلها التنظيمية بصورة فعالة ، وإختيار النظم المناسبة لإدارة شئونها في إطار شبكة متكاملة من العلاقات يتوافر فيها عنصر التعاون المشترك بين عناصرها ، والوضوح الذي يُيَسِّرْ حُسن العلاقات التنظيمية ، ومرونة العمل وتدفق المعلومات في كافة الجهات.

كما يؤكد العلماء أيضاً على إن العلم والتكنولوجيا والإنتاج مكونات ثلاثة تؤثر وتتأثر مباشرة وكلية بسياسات وخطط التنمية ، فالعلم هو أساس التكنولوجيا ، والتكنولوجيا هي الركيزة الأساسية للإنتاج ، والإنتاج هو عصب التنمية.

وتعتبر مُنجزات التكنولوجيا في الدول الصناعية المتقدمة ثمرة عملية تطور حضاري طويلة نسبياً ، لاسيما بعد أن دخل البحث العلمي والتكنولوجي مرحلة التنظيم ، وأصبح يستند إلى فرق بحث متكاملة ومعامل ومختبرات معقدة ، ويعتمد بشكل أساسي على القاعدة الصناعية التي توفر لها : الطلب على البحث ، ومادته ، وما يلزم له من عناصر مادية ومنتجات ، وتفتح أمامه إمكانات تطبيق ما يستحدثه ، وعلى ما خصص له من نسبة لا يستهان بها من الناتج القومي الإجمالي ، ويجري في شبكة كثيفة الحلقات من مراكز تلتقي فيها الإدارة الحكومية ، ورجال الصناعة ، وأهل العلم ، ولقد أعطت هذه الدول إهتماماً كبيراً لعاملين رئيسيين :

أولهما : إدارة التطوير التكنولوجي.
وثانيهما : تعبئة وتخطيط تنموي ملائم حيث العمل على توفير التكوينات الرأسمالية وكفاءة تشغيلها.

إنني أرجو أن أوجه النظر إلى أن المراجع الحديثة للفكر الإداري أثبتت بما لا يدع مجالاً للشك بأن العمل الإداري هو مركز لتحليل التغيير ، وأن الجهد العلمي الذي يقوم به هذا العمل يُعتبر أساساً لتصميم إستراتيجيات التغيير المُخطط ، وبذلك تتم العمليات التشغيلية التي تحوي قدراً من الإنتقال السلس ، من رؤية إستراتيجية واضحة سابقة ، إلى وضع مستقبلي تتحقق فيه الأهداف عن طريق المشاركة الجماعية بين القوى العاملة في المنظمة ، مع أهمية البرامج التدريبية المصممة لتحقيق الأهداف ، فإن هذه البرامج تساعد المديرين في تحليل التغيير ، والتنبؤ بالنتائج المترتبة عليه ، ومعالجة المقاومة التي قد تظهر ضده ، هذا بالإضافة إلى ما يقرره علماء الإدارة من أن هذا الأسلوب يُتيح للمدير أن تكون لديه القدرة على إتخاذ الخطوة الأولى ، أو بمعنى آخر يُطلقون عليه المتحرك الأول First Mover ، وبذلك يقوم بدعم الميزة التنافسية للمنظمة ... إن المنظمات في مجتمعنا الدولي المعاصر تتبنى إستراتيجيات تغيير تطورية ، ويُحذّر علماء الإدارة من النهج البيروقراطي في إدارة المنظمات ، ويُقدِمُون العديد من الدراسات والحالات التي توضّح أن دورة حياة المنظمات ذات النهج البيروقراطي تتعرض أثناء نموها للعديد من المشاكل والعقبات ، وتجد نفسها في فترة معينة أنها قاب قوسين أو أدنى من الفشل ، ولا يُنقذها من هذا الموقف إلاّ إجراء " التغيير الإستراتيجي " ، وهذا التغيير الإستراتيجي هو الذي يكسر " قالب البيروقراطية " ، ويرى علماء الإدارة أنه لو توافرت تكنولوجيا أفضل للبيانات ، فإن عمليات التغيير الإستراتيجي ستكون أكثر إستقامة وأكثر منطقية ، مع التأكيد على مفاهيم يجب أخذها في الإعتبار وهي أن التغيير ظاهرة لا يمكن تقييدها وحدها بالجوانب السلوكية لتعليم الإدارة ، حيث يرى العديد من أبرز علماء الإدارة أنه يمكن دمج الناحية السلوكية مع الإقتصادية ، والتاريخية

في إطار المناهج العلمية لصنع القرارات المستقبلية ، وعوامل التغيير الإجتماعية والإقتصادية.

والجدير بالذكر أن مصر تبذل الآن جهوداً محموده في ظل النظام الإقتصادي الحر وآليات السوق ، وتأخذ في إعتبارها ضمان فاعلية إجراءاتها لمحاربة الغش التجاري ، ومنع الإغراق ، ومنع الإحتكار ، وحماية المستهلك ، مستهدفة من وراء ذلك توفير مناخ أفضل للإستثمار ، ودفع عجلة التنمية ، وضمان إستقرار الأسعار ، بل وتحقيق تنمية للصادرات ، على أن يتحقق ذلك من خلال السياسات الأساسية لتطوير التركيب المؤسسي والتنظيمي للسوق المصري ، من أجل ضمان كفاءة الأداء للسوق ، وتوفير مناخ المنافسة العادلة.

# الفصل الرابع

# المنظمات وإدارة التغيير

- ❖ المنظمات ونظم المعلومات.
- ❖ الإبداعات التنظيمية.
- ❖ ديناميكية العمل.
- ❖ البناء الاجتماعي والقوى الوظيفية.
- ❖ المنظمات وإستراتيجية التغيير.

## المنظمات ونظم المعلومات :

ظهـرت في الآونة الأخيرة العديد من الأبحاث فيما يتعلق بالمـنظمات ودورهـا في عملية التحديث والتطوير والتغيير في إطـار الدراسـات المستمرة لعلوم السلوك التنظيمي لمناهج نظم المعلومات وما توضحه من تطورات ومقارنات وتطبيقات ، وما تكـشف عنه من تحليلات وإحتمالات ، وعلى وجه الخصوص تلك المتغيرات المرتبطة بالإطار التقني أو التكنولوجي وأثرها في تقدم المنظمات ، أخذاً في الاعتبار أن المنظمات تعتبر أنظمة من العمل المتناسق بين الأفراد والجماعات ذات الاهتمام المشترك ، الأمـر الذي يفرض عليها اليقظة الدائمة ، وإستعدادها من حيث القـدرة العلمـية ووضعها موضع التطبيق لتحقيق أهداف ترتبط بإنجـاز أعمـال يحـتاج إليها المجتمع ولا تتعارض مع النفع المـشترك ، **وأوضـحت الدراسـات أن ذلك يتحقق عن طريق الـتطور التدريجـي الاسـتراتيجي واستخدام العلم ، وتسخير المـوارد المتاحة ، وتنسيق الجهود التي تُيسِّرْ البقاء المشترك للمـنظمة وأعضائها ، وبذل الجهود المستمرة من أجل تطورها ونموها على حد سواء ، أخذاً في الاعتبار أن المنظمات تُشَكِّل أهداف وولاءات المشاركين أو المنتمين إليها ، بمعنى أن هؤلاء الأشخاص هم حقاً وصدقاً روح المنظمة والقوة الدافعة المُسيِّرة لنـشاطها ، ومـن هـذه الحقـيقة يبتكرون الأساليب والحوافز الملائمة لتوجيه السلوكيات نحو تحقيق الأهداف[*].**

---

* أرجو التكرم بالرجوع إلى :

**Organizations – Second Edition, by James G. March and Herbert A. Simon, With the Collaboration of Harold Guetzkow. 1993.**

ويمكن القول أن هؤلاء العلماء يرون في مرجعهم السابق الذكر أن منهجية المنظمات مازالت في حاجة إلـى مزيد من التطور ، مع الاعتراف بأن هناك مئات الفرص المتاحة من الاقتراحات والافتراضات والنظريات التـي أسـهم بها علماء الإدارة فيما يتعلق بالإستفادة منها لاستخدام السلوك الإنساني في المنظمات كأساس للاختبار التجريبي لبعض التعميمات الأساسية والإبداعات المنهجية الرئيسية للعلوم السلوكية في إدارة التغيير.

ويــؤكد علمـــاء الإدارة في هذا المقام أن دفع النشاط لن يكـــون بالـــسهولة واليُسر التي يتصوره البعض في بداية الأمر ، وذلـــك لأن اخـــتلاف بيئات العمل في كثير من المواقع ، وعلى وجـــه الخـــصوص في الدول النامية حيث تنتشر أساليب العمل الحكومـــي الروتينـــي والبيروقراطي ، وإنتشار هذه الظاهرة إلى مواقـــع العمل الأخرى !!.. أو بمعنى أوضح يرى علماء الإدارة الـــذين أتيحت لهم فرص تقييم أعمال الدول النامية ، أنه يتولى العمل وتصريف الأمور في الدول النامية عقول تيبَّست وتجمَّدت وتخـــشَّبت عـــند مفاهـــيم بالية وتقادم عليها العهد ، ولا تساير تطـــورات العلـــم والتكنولوجيا ، بحيث تصبح مثل هذه الأساليب قـــيداً على تدفق(*) العمل ، وعلى العمليات التنظيمية ، وبالتالي عـــدم القـــدرة علـــى تحقيق الأهداف ، وذلك نتيجة لعدم تنمية مهـــارات وقـــدرات القـــوى الوظيفية المنوط بها القيام بعمليات التشغيل ، وهم في نفس الوقت ليس لديهم أي إدراك بالتطورات العلمـــية والتكنولوجـــية وتطبـــيقاتها التـــي تحقـــق الـــتطور والتقدم !!.. ومن هنا نستطيع أن نَجزم في هذا المقام أن هناك العديـــد من المنظمات تعمل في إطار مناخ صعب حيث أن أفراد القـــوى العاملـــة ، وغالـــباً فـــي الدول النامية ، تكون الأجهزة الـــرقيبة علـــيها لـــيس لـــديها إلاَّ الإدراك الـــضئيل والمعرفة المحدودة ، وليست لديها أية دراية بانعكاس آثار تصرفاتها على مستقبل المنظمات ، وما تبذله من جهود في الدراسات التمهيدية التـــي تسبق إقامة المشروعات ، بما في ذلك ما تتطلبه المنظمة مـــن إمكانـــات وقدرات العاملين للنهوض بهم لمقابلة تحديات

---

* **Unblocking Organizational Values by Dave Francis and Mike Voodcock- Scott, Foresman and Company, 1990.**

يـــرى المؤلفان أن الإدارة الناجحة تمثل ازدواجاً أو ارتباطاً وثيق العرى بين القيَم التي تم الاتفـــاق علـــيها نتيجة للعديد من التجارب التي سبق إجراؤها ، والبحوث والدراسات التي ترتبط بالتطوير والتغيير في ضوء تسارع المتغيرات العلمية والتكنولوجية.

الـــتهديدات الناشئة عن عامل المنافسة ، والتي من بينها التَعلّم مـــن خبـــرات ومعـــارف ومعلومات الآخرين !!.. وكذلك إيجاد واســـتخدام أنظمـــة للقواعد والإجراءات والتفسيرات التي تُيسِّرْ عملـــيات الفهم بطريقة يسهل إسترجاعها !!.. وإلى جانب ذلك فإنهـــا تنسج ثقافات مساعدة واتفاقيات وهياكل ومعتقدات حول أنـــشطتها.. هـــذا المزيج من السلوكيات التنظيمية يعتبر النقطة الجوهـــرية التي ينبغي مناقشتها تيسيراً وتوضيحاً لهؤلاء الذين يريدون أن يفهموا .. ويعملون بما يفهمون في مناخ من الحرية والـــشفافية .. ولا تفاجئهم فيما بعد عراقيل نتيجة لما يقابلونه مـــن الجهات التي تشرف على نشاطهم من الزعم بعدم سيرهم فـــي الطـــريق الـــسليم !!. وحينـــئذ يـــصرخ أصحاب الأعمال مـــن الغمـــوض الـــذي يكتـــنف بيـــئة الحياة التي يقيمون فيها مشروعاتهم ، وقد يكون السبب في ذلك ما تتصف به هذه البيئة مـــن جمود مقصود أو غير مقصود ... أو بسبب عدم الإدراك والمعـــرفة المحـــدودة !!؟.. ولعل هذه الحقيقة التي يعيش فيها المبتكـــرون ، والمـــبدعون ، والمحـــبون لوطنهم ويرغبون في الـــنهوض بالنـــسيج الاجتماعـــي وصـــولاً إلى النهوض بالوطن ككـــل ... يجـــدون أنفـــسهم في مهمة صعبة جداً حين تحيط بهم تـــيارات معارضـــة لأنفسهم في الأبجديات العلمية للموضوعات التـــي يعارضونها !!.. وتكشف البحوث العلمية أن القوة الدافعة لهذه التيارات هي المنفعة الشخصية !!.. وهذا الأسلوب الذي قد يجـــد من يستمع إليه ويتخذ قراراً دون أن يرجع إلى أهل الذكر من المتخصصين هو الذي يؤدي إلي التدهور !!..

لذلك نورد أحد نماذج جهود(*) إدارة التغيير.

* Bernard, B. (1996). Managing Change, Bitman Publishing.

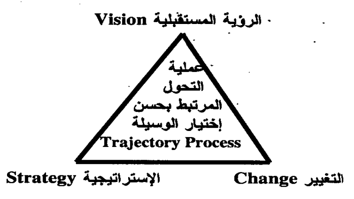
## نموذج لإدارة التغيير
## Change Management Model

مناقشة الجوانب العلمية Context




Focus التركيز    Trajectory النظرة المستقبلية

الرؤية المستقبلية Vision




Strategy الإستراتيجية    Change التغيير

الأهداف Objective




Planning التخطيط    People القوى العاملة

أولاً : علينـا أن نفكر في إختيار عملية التغيير التي تتفق مع طبيعة المنظمة ونطاق نشاطها ، مع التركيز على متطلبات إتخاذ القرار The choice process.

ثانيـاً : ثـم مناقـشة عملية وضع الأسلوب الذي يتحقق من خلاله وضع عملية تنفيذ القرار الذي تمَّ إختياره موضـع التنفـيذ، ويراعـي فـيه ثقافـة المـنظمة فـي الماضي ، وأهداف النظرة المستقبلية للمنظمة Trajectory Process.

ثالـثاً: ثم وضع التفاصيل اللازمة لإجراء عملية التغيير على أن يُراعى فيها أهداف النظرة المستقبلية في إطار الـبحوث والدراسـات مـن حيث التخطيط لعملية التغيير مع الأخذ في الإعتبار قدرة القوى العاملة على القيام بالأداء في إطار الخطة الموضوعة بالقدرة والكفاءة المنشودة Change Process.

## الإبداعات التنظيمية :

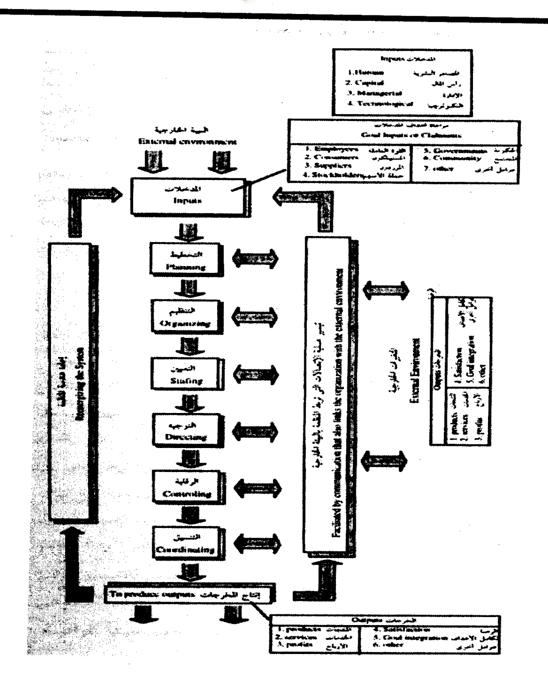
و يجمع علماء الإدارة في العالم على أن **المنظمات ينبغي أن توجه أقصى ما لديها من طاقة الفكر المتطور نحو الابداعات التنظيمية والتغيير(*) الذي يرقى بها إلى القدرة العلمية والعملية لتحقـــيق أهـــدافها !!..** إن المنظمات لكي ترقى إلى المستويات المنشودة في عصر الإستراتيجيات التنافسية وما تتطلبه من وجود مـــنظمات قـــوية البنـــيان ، متفتحة العقول ، يقظة لما يدور في بيئـــتها ، وأيـــضاً البيـــئة الإقليمـــية والدولية .. وأن تكون لديها التحلـــيلات العلمـــية لكافة أوجه النشاط الذي تمارسه ، وتتعرف علـــى حقائـــق مـــوقفها في شفافية لتستعد لتوفير متطلبات البقاء والتطويـــر والـــتحديث ، والتغييـــر .. لتحقـــيق كل ذلك ، فإن المـــنظمات في حاجة إلى إصدار العديد من القرارات التي ينبغي عليها إتخاذها .. منها قرارات متصلة بأفراد القوى العاملة ، وما ينبغـــي علـــيهم أن يـــبذلونه مـــن جهد لتحقيق الأهداف ، ومنها قرارات تتعلق بتوجيه عمل المنظمة وتحديد كيفية التنظيم ، ومنها قرارات تتعلق بتحديد الوقت الـــذي ينبغي فيه إصدار التعليمات أو تغيير التوجيهات أو إعادة البناء التنظيمي ، ومنها القرارات التـــي ينبغـــي ســـرعة اتخاذها عندما تختلف وجهات النظر في المـــنظمة التـــي لها وحدات تابعة بحيث لا يصل الوضع إلى حد وجـــود صراعات أو إختلافات ، ومنها القرارات التي قد تتطلب

---

* من بين المراجع التي ننصح بالرجوع إليها في إدارة التغيير المرجعين الآتيين :

1. Understanding Management by Richard L. Daft and Dorothy Mareic – Harcourt, – College Publishers – 2001.
   مـــع توجـــيه النظـــر إلى أن هذين العالمين أستاذين للإدارة في جامعة Vanderblit University بالولايات المتحدة الأمريكية.
2. Managing Change : A Strategic Approach to Organisational Dynamics by Bernard Burnes – Pitman Publishing, 1996.

الظروف السائدة وضع أهداف خاصة على قمة جدول الأعمال ، وقد تتطلب الظروف سحبها في أوقات أخرى .. الخ .. وعلى أي حـال فإن الأمر يتطلب دائماً اليقظة وفهم الوسائل التي يُمكن من خلالها التعرُّف على جميع الجوانب التي ترتبط بظروف المنشأة وتؤثـر عليها ، **وهذا بالتالي يتطلب إتباع المناهج البحثية التي يمكـن من خلالها الوصول إلى : متى .. وأين .. وكيف تبحث المـنظمات عـن المعلومات** المتعلقة بالمشكلات المُلحة والبدائل والنـتائج المتـرتبة علـيها ؟.. علـى أن يتحقق ذلك **في إطار الدراسـات التاريخـية والاجتماعية والتفسيرية للمنظمات ، مع الاسـتعانة بالأدبـيات الإداريـة المتعلقة بالموضوع والعمل في ضوئها.**




## المبادئ الإدارية والأسلوب الإداري

إن أي منظمة من المنظمات ، يعتبرها علماء الإدارة نظام مفتوح يتفاعل مع البيئة يؤثر فيها .. ويتأثر بها .. وفي ضوء الإدارة الحديـثة يـتم تنظـيم عملية المدخلات والمخرجات في مختلف المنظمات.

أهمية المديرين :

لـــذلك يرى علماء الإدارة أهمية المديرين ذوي الخبرة ، حـــيث تبـــين مـــن العديد من الاستقصاءات في هذا الشأن أنهم يـــستخدمون كلاً من التحليل المنطقي والإدراك القائم على حُسن التمييـــز من أجل إتخاذ القرارات في إطار قواعد وأنظمة العمل التـــي تـــم إكتـــسابها خلال سنوات التدريب والخبرة في المجال الإداري ، آخذين في إعتبارهم أن المنظمات عبارة عن مجموعة من الأدوار والكيانات وتجميع القواعد التي تتم من خلال مطابقة الـــسلوك الملائم مع الأوضاع والمواقف المُدركة .. والعديد من المـــنظمات تـــستعين بـــذوي الخبرة من المحترفين ، وغالباً ما تكون لديهم القدرة على تغيير صورة الأهداف التنظيمية ، وذلك إســـتجابة للتأثيرات الاجتماعية والبيئية .. علماً بأن المنظمات توصـــف أحـــياناً بأنهـــا أفـــضل الوسائل لتحقيق الأغراض أو الأهـــداف ، وذلـــك بمعنـــى أن يتم النظر إليها على أنها وُجدت لانجـــاز بعـــض الأغـــراض التي تُشبع إحتياجات جماعات من الـــناس .. ومما لاشك فيه أنه من الملائم أن نفكر في الأهداف باعتـــبار أن العمـــل على تحقيقها وُجِدَ قبل إنشاء المنظمات .. حيث أدت هذه الأهداف إلى إنشاء وتشكيل وتوجيه المنظمات .. إنـــنا نـــتعلم الـــشئ الذي نريده من خلال المعايشة ، فمن خلال المعايـــشة نلمس العديد من إحتياج المجتمعات إلى إنتاج السلع وطـــرحها في الأسواق ، ونلمس أيضاً العديد من الخدمات التي ينبغـــي تيـــسيرها وتعمل على ترويج بيعها ، ومن هنا تستجد العديـــد مـــن المنـــتجات الجديدة التي قد تقضي على المنتجات القديمة أو تُطرح في الأسواق بجانبها في إطار الترويج لمزاياها والتـــي تـــؤدي إلـــى إرتفـــاع أسعارها النسبية !!.. وتقود هذه التغييـــرات الجديدة إلى وجود أسواق جديدة.. وقدرات شرائية تتطلع إلى هذه النوعيات الجديدة.

**الثقافات المحلية والمنظمات :**

**وقـد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن هناك العديد مـن الدراسـات في عالمنا المعاصر تكشف عن كيفية تأثير أو عـدم تأثيـر الثقافات المحلية على ما قد يطرأ على المنظمات ، لقـد كانت هناك تغيرات جذرية في الأحداث العالمية وخصوصاً فـي أوروبـا الشرقية ، وهناك أيضاً تغييرات جوهرية في عالم التطويـر التنظيمي ذاته ، والتغيُّر الجوهري الوحيد هو الإدراك المتـزايد بأن فهمنا للظاهرة التنظيمية سوف يتطور فقط عندما تـستخدم النظريات الموائمة لطبيعة النشاط الذي تمارسه ، مع الأخـذ فـي الاعتـبار التغييرات على الصعيد المحلي والقومي والدولـي ، وقـد تـزايد بالفعـل الاهتمام بالإختلافات الثقافية ومخـرجات المـنظمات ، بالإضـافة إلى التغيرات التي تعكس التطورات في البحوث والدراسات والنظريات.**

ونـرجو أن يكـون واضـحاً أن العلاقات التنظيمية بين المـسئولين تُمثل جزءاً مهماً في إدارة العمل ، وهي لا تكون بين إدارة وأخـرى ، أو قـسم وآخر عن طريق الرؤساء المسئولين فحـسب .. بـل إنهـا تتـسع لأكثـر من ذلك ، حيث تحرص المـنظمات علـى إيجاد علاقات وظيفية بين الإدارات والأقسام المخـتلفة وتسودها روح الفريق ، وتُحقق التعاون فيما بينها على إنجـاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة ، وتنفيذ السياسة العامة ، هـذا بالإضافة إلى ما ينبغي أن يكون سائداً ، وهو أن **التنظيم فـي صـورته المثالـية تَتَوزع بمقتضاه المسئوليات على كافة المـستويات ، فـي إطـار ما يقوم به مجلس الإدارة من تحديد للأهـداف ورسم السياسة العامة ، وأسس كيفية تنفيذ العمل في المـشروع بمـا يحقـق الإسـتخدام الأمـثل وصولاً إلى جودة المخرجات.**

**ديناميكية العمل :**

نحـــن جميعاً نعرف أن عضو مجلس الإدارة المنتدب أو الرئيس التنفيذي ، هو مسئول أمام المجلس بالإشراف على تنفيذ هـــذه الـــسياسة والعمـــل على تحقيقها ، ويليه عدد من المديرين ورؤســـاء الأقسام يُوكل لِكُلٍ منهم الإشراف على وجه من أوجه نـــشاط المـــشروع ، ويـــتوقف عـــددهم قلة أو كثرة طبقاً لحجم المـــشروع وأوجـــه النشاط اللازمة له .. ويَتَحمَّل بعض هؤلاء مـــسئولية مباشـــرة فـــي الإدارة .. ويتولى بعضهم وظائف ذات صبغة فنية خاصة .. ويَتَحَمَّل في كلتا الحالتين كل منهم مسئولية فـــي تخطـــيط وتنظـــيم نشاط المشروع طبقاً للوظيفة التي يتولى مـــسئوليتها ، ويعاونهم من الناحية العملية مشرفون يتحملون من المـــسئوليات ، ويُمنحون من السلطات ، القدر الذي يُمكّنهم من النهوض بالأعباء الملقاة على عاتقهم بكفاءة تامة(*).

**ولعـــل هـــذا يدعونا إلى الاهتمام بوضع الدلائل التنظيمية الإرشـــادية ، وحـــسن إختـــيار العاملين ، وأن نتأكد بأن لديهم السمات والصفات التي تُنبئ بقدرة الإدارة على أن تغرس فيهم روح الـــتعاون بـــين القـــوى العاملـــة ، وبـــين القوى العاملة والإدارة ، بالإضـــافة إلى التدريب المستمر الذي يرتفع بمستوى القـــدرات والمهـــارات والتقنيات ، وبالتالي القدرة على الإبداع والإبـــتكار وجـــودة الإنتاج بما يُرضي السوق المحلي ، وكذلك**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى دليل تطوير الفريق :

**Team Development Manual. 2d. by M. Woodcock, Aldershot, Surrey, M.K. Gower.**

يرى المؤلف أن " تحسين عمل الجماعات " **improving work groups** يساعد على بـــناء مـــراحل المـــستويات الأعلى القادرة على الإدارة بالمشاركة ، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات السليمة.

التوسع في غزو الأسواق التي تؤكد الدراسات البحثية إمكانية النجاح في الوصول إليها.

## المنظمات غير الحكومية والمجتمع :

خاطب السيد الرئيس حسني مبارك شباب الجامعات وأساتذتها ، موضحاً لهم أهم التحديات التي تواجهها مصر في هذه المرحلة الدقيقة التي يمر بها العالم أجمع ، وخاصة منطقة الشرق الأوسط ، وانه يقع على الجامعات وعلماء مصر ومفكريها وشبابها مسئولية التوّصل إلى رؤية موضوعية صحيحة لهذه الأوضاع ، وذلك في ضوء ما تتيحه لهم المناقشات التي تدور بينهم في رحاب الجامعات ، والأبحاث التي يجرونها تحت إشراف أساتذتهم العلماء والنشاط العلمي والثقافي الذي يقومون به طوال العام الدراسي ، ومتابعة الحوارات التي تجريها الدوائر المثقفة في مصر وفي العالم أجمع حول الظواهر الجديدة على المسرح العالمي وتداعياتها المختلفة ، وتأثيرها في العلاقة بين الأمم والشعوب ، فكل هذا يزيد قدرتهم على التوصل إلي رؤية أدق للأوضاع الإقليمية والدولية في عالم اليوم والغد في إطار الأفكار والمفاهيم المتداولة ، وبذلك يصبحون مسلحين بالقدرة علي صياغة رؤية معاصرة متقدمة تستوعب طبيعة التحولات الجديدة وتلاحق إيقاعها وحركتها ، وعلي المجتمع ككل بمؤسساته ومنظماته وهيئاته الرسمية والشعبية والسياسية والعلمية والثقافية أن يتيح لأهل العلم والخبرة تلك الفرصة ، وصولاً لكي يتعامل المجتمع مع التطورات التي تتطلب قدرة متزايدة على التعامل معها بإيقاع حركي سريع على نحو يضمن حماية مصالحنا الوطنية والقومية والذود عن حقوقنا المشروعة ، والمحافظة على حضارتنا وثقافتنا في خضم تلك التحولات. .. وطالب السيد

الرئيس بإزالة العوائق في شتى المؤسسات ، وتنفيذ الإصلاحات اللازمة لتمكين أهل العلم من أداء دور متزايد ، سواء أكانت مؤسسات رسمية أو أهلية أو حزبية ، ما دامت ملتزمة بأحكام الشرعية القانونية والأخلاقية.

وقد أكد سيادة الرئيس أننا هنا في مصر إذا حققنا ذلك ، فسيتمكن المجتمع بإذن الله من تجديد شبابه وتعزيز قواه وتعظيم قدرته على القيام بدوره في هذا العالم الجديد ، وهذا يتطلب أن تحرص مصر على الاحتفاظ بقدرتها على تطوير فكرها وبرامجها وأسلوب عملها والانفتاح علي كل ما هو جديد وترسيخ جذور الحوار الديمقراطي الصحيح القائم على التسليم بتعدد الرؤى والاجتهادات كوسيلة للتوصل إلى توافق وطني رشيد ، فبذلك يقوم تلاحم متصل بين الفئات التي تتولى مسئولية العمل العام وبين جماهير الشعب صاحبة المصلحة الحقيقية والأولى بالرعاية في كل الظروف ، ومن ثم فهي صاحبة الكلمة الأولى في تحديد أهداف العمل الوطني وأولوياته في كل مرحلة.

سبيلنا إلى تحقيق الأهداف :

ولعلنا جميعاً نؤمن بأنه لا ينفع في هذا المجال أكثر من العلم والمعرفة ، في إطار ديمقراطي يركزعلي المضمون والجوهر، ولا يتوقف عند الأشكال والقوالب الجامدة الصماء(*) بل يغوص في أعماق الأوضاع ، وبهذا الفهم تتقدم القيادات لحمل رأية المسئولية المتزايدة وتحمل أعبائها وتحرص على أن

---

* أرجو التكرم بالرجوع إلى :

1. What makes groups productive?... by W.C. Schutz.
2. Membership and participation in voluntary associations by J.C., Scott American Sociological Review.

تؤهل نفسها لأداء هذه الفريضة الوطنية ، وليس هناك ما ينفع في هذا المجال أكثر من العلم والمعرفة والقدرة على بلورة رؤية صحيحة للأوضاع في الحاضر والمستقبل والاستعداد لقبول تعدد الآراء والاجتهادات في إطار ديمقراطي سليم يرتكز على المضمون والجوهر ، ولا يتوقف عند الأشكال والقوالب الجامدة والصماء ، وعلى كل منا أن يغوص في أعماق الأوضاع ويعتمد المنهج العلمي في التفكير ويبذل الجهد والعرق بهدف تحويل الحلم إلى حقيقة وترجمة الرؤيا إلى واقع ملموس يعود بالخير علي شعب مصر العريق ، ومقدراً دور الجامعات والمعاهد المصرية وكل ذي خبرة ورأي يستند إلى العلم ، كل هؤلاء يسعد مصر أن يشتركوا فى قيادة عملية التحوّل وإعداد الشباب بما يتوافر فيها من طاقات علمية فذة وقدرات خلاقة ومنابر يتعلم فيها الشباب دروس التفكير العلمي الهادف والحركة المنظمة ، وأخلاقيات العمل الجماعي المنظم ، لأن هذا سيعود على مصر بالخير عندما يتقلدون مواقع المسئولية في أي مجال من مجالات الحياة.

ومن هذه الحقيقة نرجو أن يمتد المفهوم السابق من حيث التطبيق إلى المنظمات الشعبية كالمنظمات التعاونية والنقابية ، والجمعيات الأهلية .. إلخ.. موجهين النظر إلى أن المنظمات الشعبية من التنظيمات القادرة على الإسهام في حل الكثير من المشكلات والتنمية الإجتماعية والإقتصادية.

وعلى سبيل المثال فإنه فيما يتعلق بالجمعيات الأهلية ، فإن قانون الجمعيات الأهلية ينص على أن يكون اسم الجمعية مشتقاً من أغراضها ، ومن هذا المفهوم فإن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية إلتزمت بنص وروح القانون ، وهذا يعني

تحديد النشاطات الرئيسية الضرورية للحصول على الأهداف ، ووفقاً للأسلوب العلمي للممارسة فإن هناك أربعة أنواع رئيسية من النشاطات ، تأسيساً على نوع الإسهام الذي تقدمه :

١) النشاطات التي تؤدي إلى نتائج تتصل بإيجاد موارد الدخل.
٢) وفي حالة أيةجمعية للدراسات العلمية مثلاً ، فإنها في حاجة إلى كل مستلزمات ومتطلبات النشاطات العلمية التي تُدَعِّم فلسفة رسالتها وأهدافها وتخطيطها ، وتُترجم ذلك تخطيطاً وتعليماً وتطبيقاً.
٣) والجمعيات العلمية في حاجة إلى الجهود التي تنهض بإقامة المنشآت وإدارة الممتلكات وتأمين التجهيزات والخدمات.
٤) وكذلك فإن الجمعيات في حاجة إلى جهود أعضاء الجمعية التي تُعالج موضوعات علمية ترتبط بمسايرة المتغيرات العلمية في إطار ثورة الإتصالات ونظم المعلومات.

## الجمعيات العلمية ووزارة الشئون الاجتماعية :

وفيما يتعلق بالجمعيات العلمية فإن رؤساء هذه الجمعيات يقولون أن مما شجعهم عند بداية نشاطهم وإستمراره لتحقيق الأهداف ، هو أن السادة الأفاضل وزراء التأمينات والشئون الإجتماعية المتعاقبين كان لهم فضل تَفَهُّم رسالة الجمعيات العلمية ، وأن نشاطها ينبع من اسم تسجيلها ، وبالتالي إقامة منشآت تحقق أهدافها على الأسس العلمية التي تُنظِّم هذا النشاط ، مستعينة في ذلك بالفريق البحثي الذي تعده لهذا الغرض ، خاصة وأن وزارة التأمينات والشئون الاجتماعية

يدخل في نطاق إشرافها المركز القومي للبحوث الإجتماعية والجنائية ، ومن هذا المنطق ينبغي أن لا تكون مقاييس التقييم في جمعية للدراسات المتخصصة في فروع المعرفة مثلاً ، ليست هي نفس المقاييس التي تجريها الوزارة مع جمعية لدفن الموتى !... أو جمعية للحج !.. أو غير ذلك من الجمعيات !!..
ويجمع أبرز علماء الإدارة في(*) عالمنا المعاصر على أن جهود التحديث في أي موقع من المواقع إن لم تجد قيادات إدارية لديها دراية علمية عميقة ومتطورة بحيث تكون قادرة على أن تقود عملية التحديث والتغيير ، فلن تتحقق الأهداف المطلوبة ، لأن التنمية لن تتحقق إلاّ بالتطوير وتقديم الجديد ومتابعة العمل عن طريق أشكال من أنظمة الضبط الداخلية ، وهذا ما ينبغي أن يتوافر فى جميع أنواع المنظمات منذ بدء جهود إنشائها وتقديم أسماء مؤسسيها ولوائحها .. وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نوجه الدولة إلى تغيير أسلوب تسجيل المنظمات الأهلية ، بحيث تُسجّل كل جمعية في إحدى الإدارات التي تنتمي إلى النشاط الذي تمارسه ، فالجمعيات التي تعتمد في أدائها على البحث العلمي الذي يرتبط بنطاق إشراف وزارة التعليم والبحث العلمي مثلاً تُسجّل في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ، أو تقوم وزارة الشئون الاجتماعية بتنويع أقسامها بحيث يشرف على كل قسم من هذه الأقسام من تتوافر لديه المواصفات اللازمة ، وذلك حتى لا تختلط الأمور.

## تيسير عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية :

من المعتقد أن المجتمع المصري يرحب بما أعلنته الأستاذة الفاضلة الدكتورة وزيرة الشئون الاجتماعية فيما يتعلق بإهتمامها

---

* **Patterns of Organization for applied research and development superiors and subordinates in research, journal of Business 1995.**

بإعداد اللائحة التنفيذية لقانون الجمعيات والمؤسسات الأهلية رقم ٨٤ لسنة ٢٠٠٢ ، وما أعلنته أيضاً من أن **المستهدف هو تيسير عمل الجمعيات والمؤسسات الأهلية** ، ولعل ما أعلنته سيادتها يدعونا إلى مراعاة أن يكون هناك فرق بين إجراءات إشهار الجمعية وتوفيق أوضاعها ، وأسلوب الإدارة الذي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف ، ولعلها مناسبة هامة لكي نوضح أن **التطورات العلمية لعلوم الإدارة تؤكد على الأهمية القصوى لتفهُّم مشرفي ومديري المنظمات الشعبية لكافة أبعاد التنظيم للمنظمة التي سيتحملون أمانة الإشراف على نشاطها وصولاً إلى تحقيق أهدافها ، ومن هذا المنطق يرى علماء الإدارة أنه ينبغي أن يكون لدى المشرفين والمديرين للمنظمات غير الحكومية إلمام كامل بجميع أوجه النشاط الذي تقوم به المنظمة والقوى البشرية العاملة فيها ، بما يؤكد القدرة على تحقيق أهدافها.**

ويؤكد علماء الإدارة على أهمية أن يرتبط العاملين بعضهم ببعض بروح الفريق والتعاون الصادق الأمين من خلال علاقات رسمية وغير رسمية في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة الشعبية التي يعملون فيها .. هذا بالإضافة إلى **أن يكون لدى المسئولين نظرة مستقبلية لما قد تقابله المنظمة الشعبية من عقبات ومشكلات** ، حيث يقع على عاتق المسئولين الإستعداد مُسْبقاً لاحتمال مواجهتها ... أخذاً في الإعتبار أن هناك إتفاق بين علماء التنظيم والإدارة على أن المنظمات أيا كانت أشكالها القانونية لها شخصيتها الخاصة التي تُعرف بها ، والتي كَوَّنتها عبر السنين منذ إنشائها ، وفي مراحل تطورها ، وعلى وجه الخصوص مواقفها السابقة والجهود التي بذلتها والتي منها التَغَلُّب على العقبات التي قابلتها في ظل المتغيرات التي تعترض

إقتصاديات وإجتماعيات نشاطها ، في إطار المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر ، وما قد يترتب على ذلك من آثار ، وعلى وجه الخصوص منطقة الشرق الأوسط !!..

**ومما لاشك فيه أن المنظمات الشعبية تختلف في خصائصها عن خصائص المنظمات التي تستهدف الربح ، وبالتالي خصائص القوى العاملة فيها ، فالمنظمات الشعبية نشأت في العالم وفي مصر لتبقى ، ولتنمو مع الزمن ، فهي** الأقدم عهداً ، وقد يعمل في هذه المنظمات أو يشرف عليها مع مرور الزمن أشخاص لم يعاصروا نشأتها ، أو يشاركوا في تطورها ، وهؤلاء تهتم بهم العلوم الإدارية في إطار ما أطلقت عليه علوم الإدارة "**السلوك التنظيمي في إطار ثقافة المنظمة** " ، أي الدراية الكاملة بعوامل كثيرة ، منها مثلاً : **كيف نشأت المنظمة ؟ .. ومن الذي أنشأها ؟.. وما هي النتائج التي تحققت ؟... وما هي علاقتها بالمجتمع ؟.. وما هو مدى إسهامها في التنمية البشرية ؟.. وهل أقامت صروحاً للنفع العام ؟... وما هي نوعية هذه الصروح ؟... وهل تخدم هذه الصروح أقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً وتنهض بهم إجتماعياً وإقتصادياً ؟... وما هي أساليبها الإبتكارية لتحقيق أهدافها ؟... ومن هم أصحاب الفكر التطوعي ؟... وما هي درجاتهم العلمية ؟... وما هو حظ المشروعات التي أقاموها من قبول المجتمع ؟... إلخ..**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أن علماء الإدارة يقررون أن : **من المعارف العامة لدارسي علوم الإدارة الآن أنه ينبغي عليهم أن يتابعوا ثقافة المجتمع يومياً ، وأن يلمسوا عن قرب المتغيرات ويعملوا على معالجتها بأسلوب غير**

تقليدي ، حيث أن الأساليب التقليدية لا تنفع في حل مشكلات المجتمع ، إن الأساليب غير التقليدية تتسم بالطابع الثوري في تحسيناتها ، وأن العلوم الاجتماعية تَتَخَلَّف عن مجالات العلوم الطبيعية بكثير ، والأهمية المستمدة من حقيقة هذا الوضع لا يمكن إغفالها ، حيث أنه إذا لم يتعلم الإنسان كيفية تعبئة جهود الموارد البشرية ، والتنسيق بين الناس ، فإن عدم الكفاية والفاقد الناجم عن عدم القدرة من الاستفادة من المكتشفات الفنية سيترتب عليه إستمرار التخلف.

## البناء الاجتماعي والقوى الوظيفية :

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من العلماء الذين بحثوا في " البناء الاجتماعي والمنظمات " ، وأفاضوا في شرح الإختلافات بين الأفراد في أي منظمة من المنظمات ، وأن أي شخص يشغل وظيفة من الوظائف في أي وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي لأي منظمة ، ينبغي وضعه في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته وفقاً لسلم السلطات والمسئوليات السابق تصميمه في ضوء تحليل الوظائف والأعمال ، وبذلك يرتبط في عمله مع غيره ، وعلى قدر إحسانه في العمل وفقاً للمقاييس المقررة في ضوء تطور العلوم والتكنولوجيا ، يُحَدَّد دوره في إدارة موقعه وفقاً لطبيعة النشاط الذي تزاوله المنظمة ، فإذا توافرت هذه المقاييس ، يرقى صُعُداً في سلم السلطات والمسئوليات ، في إطار أسلوب الإدارة بالأهداف والنتائج.

وتُتيح سياسات المنظمات الشعبية للأفراد الذين يعملون في المنظمة الفرص التي تُمكِنهم من تنمية مهاراتهم وقدراتهم ، وبالتالي إتاحة الفرص لهم لتولي المراكز القيادية سواء على

مستوى إداراتهم ، أو مستوى العمل العام التنظيمي للمنظمة الشعبية ، ولولا وجود هذا الأمل لدى أفراد القوى العاملة .. لولا ذلك الأمل لفضّل كل شخص أن يعمل بمفرده في حدود قدراته ، آملاً أن يحصل من وراء ذلك على ثمرة ما قد يبذله من جهد.. ، وإذا ساد هذا الفهم فإنه يؤدي إلى إنعزال الأفراد عن الجهود التطوعية القائمة على روح الإيثار والتضحية وإنكار الذات وتغليب صالح الجماعة ، ووضع هذا الصالح فوق كل إعتبار ، ومما لاشك فيه أن الجهود التطوعية لها الأولوية في بناء الشعوب ، **لأن هذه الجهود قائمة على حُب الخير والتعاون الصادق القائم على روح الفريق في إطار ديمقراطية إتخاذ القرار والبُعد عن الانفرادية في اتخاذ القرار**(*).

**المنظمات واستراتيجية التغيير :**

يرى علماء الإدارة أنه عند الإهتمام بصياغة إستراتيجية التغيير ، ينبغي التركيز على العلاقات التنظيمية المتبادلة ، في إطار الأسلوب العلمي في إجراء عمليات تحليل **متطلبات التغيير المتعدد المستوى** ، أخذاً في الإعتبار أن إستراتيجيات التغيير التنظيمي أصبحت بالنسبة للمنظمات في غاية الأهمية لتحقيق النمو المتواصل ، والأداء التنافسي في ظل آليات وإقتصاديات السوق ، **وتؤكد المراجع العلمية الإدارية لعلماء الفكر الإداري أن النجاح التنظيمي يرجع بالدرجة الأولى إلى قدرة المنظمة**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

**Carporate Recovery, by S. Slatter Harmondsworth, U.K. : Peugain Books 1988.**

وقد لخّص عالم الإدارة " ستيوارت سلاتر " مؤلف الكتاب بأن من أقوى أسباب إنهيار المنظمات ، وجود رئيس تنفيذي استبدادي يفشل في الاستماع لمن حوله.

وكذلك :

**Argris, (1991). Teaching Smart People How to Learn. Harvards Business Review.**

على معالجة وتأييد التغيير الإستراتيجي ، ومن هذا المنطق يرون أنه ينبغي أن يتوافر لدى المستويات العليا المسئولة عن التوجيه الإستراتيجي للمنظمة أن تكون لديهم إستراتيجية للتغيير ، كما وينبغي عليهم أن لا يفترضوا عند قيامهم بالجهود المرتبطة بإحداث التطور والتغيير أن جميع أفراد القوى العاملة في المستويات الإدارية التي ينتمون إليها متجانسين !!.. إن الأمر يتطلب القيام بالبحوث والدراسات عن طريق المتخصصين في مجال التغيير حيث أن هؤلاء يستفيدون من وجهات النظر المتباينة والمنبثقة من مدارس الفكر الإداري ، والنظريات الإدارية ، وإدارة الجودة ، ويركزون على التدريب الإداري الذي يعتبر من بين أهم الوسائل لتعميق الفهم والتنمية البشرية من أجل إحداث التغيير ، وأصبح هذا الأسلوب واحداً من عناصر التدريب الرئيسية التي تشجعها المنظمات والحكومات ، حيث تهتم إهتماماً كبيراً بتنمية مهارات المديرين لكي يصبحوا قادرين على التوجيه والتعليم وتنمية مهارات العمل الجماعي ، وأن يكون لديهم مفهوم النظرة العامة الشاملة لرسالة المنظمة وأهدافها ووسائل تحقيق هذه الأهداف ، وفي نفس الوقت متخصصين وظيفياً ولديهم قدرة على التحليل ومعرفة وجهة نظر المسئولين عن التغيير الذي تستهدفه المُنظمة وذلك لإيجاد الوسائل المناسبة التي من شأنها التَغلّب على الذين يقاومون التغيير التنظيمي ، موجهين النظر إلى أن المكتبة الإدارية تحوي العديد من المراجع التي تتحدث في هذا الموضوع(*) ، فقد

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

1) Cummings, T.G., and Huse, E.F. (1989) Organization Development and Change, 4th edition New York: West.
2) Johnson, G., and Scholes, K. (1988) Exploring Corporate strategy, Englewood Chiffs, N.J.; Prentice-Hall.
3) AT Kearney Ltd (1994). Partnership or Powerplay? AT Kearney: London.

تعددت آراء العلماء وأفكارهم بهدف فهم وشرح التغيير التنظيمي ، وهذه الآراء والأفكار تشمل العديد من المداخل ، فمنها المداخل السلوكية المستمدة من العلاقات بين أفراد القوى العاملة ، ومنها المداخل التي ترتبط بعلم النفس الإجتماعي ، ومنها المداخل الهيكلية للتغيير التي تهتم بالتصميم التنظيمي ، إلى غير ذلك من المداخل التي تهتم بالروابط التنظيمية ، والبيئية ، والوظيفية والثقافية .. إلخ.. وجميع هذه المداخل يمكن الإستعانة بها في فهم وحُسن إعداد التغيير والتكيُّف معه.

ولعل المعاني السابقة تدفعنا إلى أن نتحدث عن الخطوات العلمية المستمدة من آراء علماء إدارة التخطيط الإستراتيجي ، راجين من المهتمين بهذا الموضوع أن يرجعوا إلى ما تصدره المكتبات لأهل الذكر في هذا الشأن ، سواء لعلمائنا في مصر أو عالمنا العربي ، أو العلماء في الخارج حيث أن مائدة العلم غنية بالعديد من المراجع ويمكن الرجوع إليها لتحقيق مزيداً من الفائدة للدارسين(*).

وهناك من المنظمات الكبيرة من وضعت شعاراً لإستراتيجيتها الدائمة مسُحددِةً أنها تتضمن ثلاث شعب ، خلق فرص للعمل ، ومحاربة الفقر ، وتقديم خدمات المعونة الفنية على مستوى البرنامج الذي تصممه.

---

* ومن بين هذه المراجع ما يلي :

1. Beer, M, Eisenstat, RA and Spector, B. (1993). Why Change Programmes Don't Produce Change? – Managing Change : The Open University-Paul Chapman Publishing: London.
2. Banjamin, G. and Mabey C. (1993). The Open University/Paul Champman Publishing: London.

**Three-pronged strategy. Creation... Poverty Eradication and Technical Support Services at the Programme.**

والجدير بالملاحظة أن العالمة كانتر تقول " أن الأفراد المبدعين والمبتكرين قد تكون لديهم فكرة ، وأن هذه الفكرة بنفسها من المحتمل أن لا تقود إلى النجاح ... إنَّ هؤلاء الأفراد المبدعون والمبتكرون في حاجة إلى هياكل وإستراتيجيات لتعاونهم على الحركة فيما هو وراء نطاق أفكارهم الممتازة لتطويرها وتحقيق التطور الإنتاجي.

Individual innovators may have an idea, but this on its own is unlikely to lead to success. They need structures and strategies to help them move beyond the bright ideas stage to prototypes and product development.

**وتستطرد قائلة :**

**إن هؤلاء المبدعون ينبغي عليهم لكي يكونوا ناجحين في عالم الإدارة السريع التغيُّر ، ينبغي عليهم أن يبذلوا مزيداً من الجهد الذي يضيف إلى القدرة الإدارية الحس الفني بما تحمله هذه الكلمة من معنى ومن أبعاد.** (*)

وفيما يلي النص :

To be able to succeed in the rapidly changing world management must do more than be capable in a purely technical sense.

---

* **When Giants Learn to dance by R. Kantel, London, Unwin Hayman 1989.**
ولمزيد من الإطلاع يمكن الرجوع إلى " العملية التنظيمية والبناء التنظيمي " تأليف الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٥.

**بيتر ف. دركر والمنظمات :**

إهـــتم " بيتر دركر " في بداية أعماله بالدور الذي تقوم به الإدارة العلـــيا ، وعلى وجه الخصوص في المنشآت الصناعية الكبـــرى التـــي يتميز بها المجتمع الحديث .. وهو يعتبر الإدارة عنصر متحرك أي ديناميكي Dynamic element وأن المدير من خـــلال ما يقوم به من نشاط إداري ، كالرقابة ، وإتخاذ القرارات على أسس علمية .. إلخ . كل هذا يؤدي إلى صدق ما يراه من " **أن المدير هو الذي يهب الحياة للمنظمة والمجتمع** ".

**" It is the manager who brethes life into the organization and the society. "**

فالمدير هو الشخص الذي يكون مسئولاً عن حُسن إستخدام مـــصادر الثروة المادية ، وحُسن توجيه القوى العاملة التي تعمل معـــه ، ومـــن خلال حُسن إستخدام هذين المصدرين يتمكن من تحقيق الكفاءة الانتاجية للمشروعات ، وهذه الكفاءة الإنتاجية هي التي تُحقق الثروة للمجتمع.

" ويـــرى علمـــاء الإدارة أن بيتـــر دركر من أكثر علماء الإدارة غـــزارة فـــي الإســـهام بأدبيات الادارة ووضعها موضع التطبيق ، ويؤيدون وجهة نظره التي لاحظها وأبداها في مراجعه ، وهـــي .. **أن أعظـــم الفرص لزيادة الانتاج تتحدد بالتأكيد في معرفة العمل(*) نفسه ، وعلى وجه الخصوص في الإدارة** ".

* يقول علي بن أبي طالب رضي الله عنه : " إن قيمة المرء ما يُحسنه ".

وفيما يلي النص باللغة الانجليزية (*) :

" Peter F. Drucker, one of the most prolific writers in management, observed, **The greatest opportunity for increasing productivity is surely to be found in knowledge work itself, and especially in management**".

وبالإضافة إلى ما سبق فإنه يقول في مرجع آخر(**) :

It is now recognized that advanced managerial know how is essential and often overlooked as an element responsible for growth and improved productivity.

وترجمة النص السابق كما يلي :

" إن مـن المعتـرف به الآن ، أنه لا يمكن إغفال أهمية المعـرفة المتفوقة في علوم الإدارة كعنصر أساسي لتحقيق النمو وتحسين الانتاجية".

ويـرى بيتر دركر أن أية منظمة لا تستطيع البقاء إلاّ إذا اعـتمدت استراتيجيتها على دعامتين أساسيتين .. هما : **الإبتكار Innovation** كإنـتاج سـلعة جديـدة أو خدمة جديدة ، **وكـذلك التـسويق Marketing** ، فينبغـي التعرُّف على .. **أين عملاء المنـشأة ؟ Where are our customers? .. وما هي دوافع الـشراء لديهم ؟ .. وما هو السبيل لحُسن خدمتهم ؟.. وما هو**

---

* المرجع الذي وردت به هذه العبارة هو :

**Management : Tasks, Responsibilities, Practices, By Peter F. Drucker. (New York: Harper & Row, 1973).**
**See also :**
**Information Technology and White Collar Productivity, By Tim R. V. Davis (Academy of Management Executive February 1991).**

** يرجع أيضا إلى :

**Low Wages No longer Give Competitive Edge, By Peter F. Drucker. The Wall Street Journal (Mars, 1988).**

**أفـضل طـريق لتبنـي إسـتراتيجية للأسـعار تقابل المنافسة القائمة ؟..**

ومما يدل على بعد نظر بيتر دركر الإداري ، أنه كتب في عام ١٩٨٨ مُتنبئاً بقدوم مُنظمات جديدة ، وموضِّحاً أنه في خلال العـشرين عامـاً التالـية لهـذا التاريخ ، فإن المنظمات الكبيرة سـتحتاج إلـى ثُلثْ عدد المديرين الذين يديرونها الآن ... وأن المستويات الإدارية ستنخفض إلى نصف المراحل التي هي عليها الآن .. وأن مـستقبل المـنظمات سـيتوقف علـى المعلومات والمعرفة... **وها نحن في مستهل القرن الحادي والعشرين نرى ما قاله بيتر دركر قد تحقق.**

ويـؤمن بيتر دركر بنظام التعليم الذي يجمع بين الدراسة النظـرية والتدريب العملي الخاص بالوظيفة من خلال المنظمات الـناجحة المتخصـصة ، وكتب في عام ١٩٨٨ بحث بعنوان : " **مـا الذي يمكن أن تتعلمه من الألمان ؟** " موضِّحاً أن من بين أسـباب تقدم ألمانيا أسلوب نظامها التعليمي ، وذاكراً أنه في عام ١٩٨٧ **تـمّ تـدريب مـا يزيد عن ٥٥٠٠ شخص تدريباً مهنياً فنـياً** ، وأنه أثناء الدراسة الفنية في المراحل المبكرة فإن الطلبة **الـصغار كانـوا يقـضون فترة من الدراسة عن طريق التلمذة الـصناعية apprenticeship training ، والفتـرة الأخـرى يقضونها في المدرسة attending school.**

**ومن أجل ذلك يرى " بيتر دركر " أن المدير أصبح عضواً أساسياً لنجاح المشروعات ، وأن المديرين تتزايد نُدرتهم بحيث أصبحوا عنصراً من أندر العناصر ، وأكثرها تكلفة ، كما وأنهم في نفس الوقت أسرع العناصر البشرية المعرَّضة للفناء.**

**وفيما يلي تعبيره :**

**Managers, while becoming ever more basic resources of a business, are increasingly the scarest, the most expensive and the most perishable.**

وقـد إهـتم " بيتـر دركـر " في دراساته بتحقيق الكفاءة والفاعلـية للدور الذي تقوم به الإدارة ، وهذا الدور في رأيه ذو بعدين .. بعد اقتصادي ، وبعد زمني.

" Two dimensions to the task of management, an economic dimension and a time dimension".

فـالإدارة تهـتم بالدرجة الأولى باقتصاديات المشروع ، وتعمل على أن يتم التشغيل وفقاً لهذه الإقتصاديات ، كما ويتضح إهـتمامها فـيما يـتعلق بالـبعد الزمني ، عند إتخاذها مختلف القـرارات ، فالإدارة ينبغي عليها دائماً أن تأخذ في الحسبان أثر هـذه القـرارات فـي المدى القريب وفي المدى البعيد أيضاً ، والإدارة فـي أي مشروع من المشروعات عليها أن تحقق قدراً كافـياً من الأرباح ، بحيث يغطي هذا القدر جميع المخاطر التي تتعـرض لها المنشأة ، ويُجَنبها الخسارة ، على أن يكون واضحاً أن الـربح ليس هو الهدف الوحيد للمشروعات .. بل أن تحقيقه يـتم فـي نطاق القدرة والمهارة في التوفيق بينه وبين الأهداف الأخرى الحالية والمرتقبة.

ومـن أجـل ذلك ينادي " بيتر دركر " بأن أفضل أسلوب لـلإدارة فـي مجتمعـنا الدولي المعاصر ، **هو أسلوب الإدارة بالأهداف.**

## الإدارة بالأهداف Management by objectives :

ويرى " بيتر دركر " أن أسلوب الإدارة بالأهداف (*) يعتبر أمراً حيوياً بالنسبة للمشروعات الحديثة ، وهو يعتمد أساساً على تأمين سرعة تدفق المعلومات السليمة للمديرين ، وفي نفس الوقت سرعة تحليل هذه المعلومات ، واستنباط أفضل البدائل لصالح المشروع ، وإتخاذ القرارات المناسبة لسرعة تنفيذ البديل الأفضل ، مع ملاحظة أن هذا البديل قد يوجد فيه بعض جوانب القصور غير ذات الأهمية فيما يتعلق بالناحية الروتينية أو غيرها ، غير أن العبرة دائماً بغلبة النفع أو الصالح العام الذي يعود على المشروع ، كما أن هذا الأسلوب يجعل الإدارة في يقظة مستمرة ، فتعمل دائماً على مراجعة الأساليب التي تحقق أهدافها ، وتعد لها وفقاً للتجارب التي مرت بها ، وفي ضوء ذلك يسهل عليها أن تتنبأ بما ينبغي عليها أن تسلكه في المستقبل ، كما وأن الإدارة بالأهداف تُمكّن الإدارة من معرفة أثر القرارات التي تتخذ وهي مازالت " تحت الصنع " .. وذلك بدلاً من إتخاذ القرار ثم معرفة آثاره فيما بعد ، هذا بالإضافة إلى إسهامها في تحسين أساليب أداء الأعمال وفقاً لما تُسفر عنه تجاربها الخاصة التي مرت بها ، أو ما تعرفه عن تجارب الآخرين.

* The practice of management, By Peter Drucker (New York : Harper & Brothers, 1954).
  See also :
  Management : Tasks, Responsibilities, and Practices, By Peter Drucker, (new York : Harper & Row. 1974).
  ولنتعرّف على آراء بعض العلماء الآخرين عن الإدارة بالأهداف والنتائج يُرجع إلى :
  Managing by Objectives, By Anthony Raia, (Scott. Foresman and Company, 1974).

ولعل الحديث عن الإدارة بالأهداف يقودنا إلى التساؤل عن : ما هي الأهداف بوجه عام ؟.. إن " بيتر دركر " نفسه يرد على ذلك قائلاً :

**تحتاج المنشآت إلى الأهداف في أي مجال يوجد فيه عمل ، بحيث تؤثر نتائج هذا العمل تأثيراً مباشراً وحيوياً في حياة المشروع ورخائه.**

**"objectives(*) are needed in every area where performance and results directly and vitally affect the survival and prosperity of the business".**

**ويرى " بيتر دركر " ضرورة تحديد الأهداف في مجالات .. التسويق ، الابتكار ، الانتاج ، المصادر المالية والمادية ، الأرباح ، أداء المدير لمهامه وتطور هذا الأداء ، أداء القوى العاملة لوظائفها وشعورها تجاه المنشأة ، المسئولية العامة .. كما ويرى عند تحديد الأهداف في هذه المجالات أنه ينبغي أن يؤخذ في الحسبان العديد من المقاييس المحتملة ، والواقعية عند تحديد الوقت المناسب للتنفيذ غير أنه**

---

* لعل من بين أفضل المراجع التي صدرت ، وحللت عقلية عالم الإدارة بيتر دركر ذلك المرجع بعنوان :

**Peter Drucker: Shaping The Managerial Mind by John E. Flaherty : Jossey Bass Publishers, San Francisco 1999.**

وقال بيتر دركر نفسه عن مؤلف هذا الكتاب : إن فلاهيرتي قد حقق المستحيل ... لقد تعلمت الكثير عن ما بذلته من جهود علمية من هذا الكتاب. ومؤلف الكتاب أستاذ بجامعة **Pace University in New York City** ، حيث كان عميداً لـ : " **Graduate School of Business**" ، وكذلك رئيساً لقسم علم الاجتماع " **Chairman of the Social Since Department**".

والجدير بالذكر أن عالم الإدارة فلاهيرتي ألف عام ١٩٧٩ كتاباً عن التغيير الإداري **Managing Chang**.

كثيـــراً مـــا يؤكد في كتاباته الأهمية القصوى لاستخدام " العامل العارف Knowledge worker " أنه يرى أن مثل هذا العامل العـــارف أصـــبح الآن عنـــصراً أساسياً في القدرة على تحقيق الأهداف.

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن " بيتر دركر " يرفع الصوت عالياً منبهاً ومنذراً ومحذراً ، أنه يكرر نداءاته بضرورة الإهتمام بالدور الذي تقوم به الإدارة(*) في المنشآت العديدة في مجتمعنا ، وأن هذا الدور الذي تقوم به الإدارة هو البديل الوحيد الـــذي يقف أمام الدكتاتورية في مجتمع متعدد المنشآت .. وأن دور الإدارة فيه هو الضمان الوحيد ضد الدكتاتورية.

**For, to repeat, performing management of our institutions is the only alternative to tyranny in our pluralistic society of institutions.**

ونـــرجو أن نوجه النظر إلى البحوث والدراسات التي أدَّت إلـــى ظهـــور المدارس الفكرية المختلفة .. ومن بينها مدرسة العلوم السلوكية ، ومدرسة النظام الاجتماعي ، وكليهما يخدمان موضـــوع الإدارة فـــي الكـــشف عـــن قدرة الإنسان في الخلق والإبـــداع والإبتكار .. وقد لوحظ في جميع البحوث التي أجريت فـــي هذا الشأن إنه لا يمكن عزل هذه العلوم عن بعضها ، وأن

* نـــرجو أن نـــوجه النظـــر إلـــى أن هذا العالم الكبير أصدر في عام ١٩٩٣ كتاباً ، تلقفته الأسواق والمؤسسات العلمية بتقدير كبير ، بعنوان " ما بعد الرأسمالية " وسُجِّل أنه من أكثر الكتب مبيعاً فـــي الـــولايات المتحدة الأمريكية A best seller in recent years ، " عنوان الكتاب باللغة الإنجليزية :

**Post Capitalist Society, By Peter F. Drucker, Harper Business A Division of Collius Publishers, 1993.**

هـذه العلوم إذ تتبادل العون فيما بينها ، فإن هذا لا يمنع من أن يكـون **لكل علم منها ذاتيته واستقلاله** ، وعلى سبيل المثال فإن علـم الـنفس ، وعلـم الإجـتماع ، لكُل منهما ذاتيته المستقلة ، ومجالات بحثه في آفاق النفس البشرية.

ويتميز البحث العلمي بتعاون مجموعة من الباحثين ، بمعنى أن كـل باحـث يستفيد من البحوث التي أجراها غيره ممن سبقه ومـا استخلـصه مـن نتائج ، ثم يضيف إلى هذه النتائج .. أي يـضيف مـزيداً مـن المعلومات .. **وهكذا تنمو المعارف بحيث يمكـن معهـا فـي النهاية استخلاص نظرية من مبادئ مقبولة تـستند إلى أصول علمية مصاغة بأدق صورة عقلية تسمح .. بتطبيق قواعد رياضية** ، ويمكن لأي إنسان على جانب من الفهم والدرايـة بالموضـوع أن يـتأكد من صدق هذه النظرية ، عن طـريق مـراجعة هـذه المعادلات الرياضية في ضوء المبادئ والقـواعد التي تكونت النظرية على أساسها ، **ثم تصميم برامج للـتدريب فـي إطار الحقيقة المؤكدة التي تقرر أن النظرية هي أدق صورة عقلية قابلة للتطبيق.**

وعلـى سـبيل المثال ، فقد أوضحت تجارب التدريب في الـدول المتقدمة **تـنوُّع برامج التدريب لمقابلة إحتياجات السوق وما قد يطرأ عليه من أحداث ، فعندما حدثت الأزمات المالية في جـنوب شـرق آسـيا سارعت الجامعات في الولايات المتحدة الأمـريكية بعرض برامج تشترك فيها المستويات المسئولة عن الـشئون المالـية والخـدمات البنكـية لتوضيح أهمية وكيفية إسـتقرار البـنوك وسلامة سمعتها وقوة مراكزها المالية وذلك ليطمـئن المودعين على أموالهم ، وتُوضِّح مراكز التدريب في بـرامجها أهمية** اصحاب الودائع **وأنهم يُفضلون عائداً متواضعاً**

مـــن وديعة في بنك مضمون عن عائد كبير يتعرض للمخاطر ، وهم في ذلك يقولون :

إن الغـــرض مـــن إدارة البـــنوك(*) هـــو تطبـــيق المفاهيم والمعلـــومات المالـــية الأساسية في إدارة المؤسسات التي تتلقى الودائـــع .. لـــذلك فإنـــه ينبغي على الدارسين للعلوم البنكية ، ومديـــري البـــنوك ، ومديـــري بـــنوك الإدخار ، ومديري بنوك الإئتمان ، وغير ذلك من المنشآت التي تقدم الخدمات المالية .. علـــيهم أن يتفهموا كيف يتخذون قرارات في ضوء المعلومات الوافـــية التـــي ترتبط بمخاطر النشاط البنكي ، وكذلك إحتمالات تحقيق عائدات فيما يتعلق بمختلف أوجه النشاط البنكي.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

**The purpose of Bank Management is to apply basic finance concepts to the management of depository institutions. Students of banking and managers of commercial banks, savings banks, credit unions, and other financial services firms will find the training programs are extremely useful in understanding how to make informed decisions about the riskness and potential returns of different activities.**

ولعـــل من الأهمية بمكان أن نوضّح أن جميع علماء الإدارة يُقررون :

* Bank Management by Timoth W. Koch, University of South Corolina and S. Scott MacDonald, Southern Methodist University. The Dryden Press, Harcourt College Publishers 2000.

" أنـــه مـــن الـــنادر أن يوجد مدير لا يعترف بأن وظيفته تحـــتوي على بعض خصائص وسمات الفن ، كاستعمال المهارة أو الإبـــداع ، والتطبـــيق المنهجـــي للمعـــرفة لتحقـــيق النتائج المُـــسْتَهْدفة .. ومـــن هذا المنطق فإن الإدارة حَتْماً فن .. إنها معرفة كيفية الأداء .. الذي يُسَميه عالم الإدارة " تشتر بارنارد " بأنه (المعرفة السلوكية) .. أما العلم فإنه من الجانب الآخر يهتم بتفسير الظواهر .. إنه مجموعة من المبادئ أو القوانين تُعالِجْ مـــشاكل مجال مُعَيِّن .. وكلما إكْتُشِفت المبادئ وثَبُت صحتها ، وتـــمَّ تطبـــيقها في حل المشاكل ، فإنها تُصبح القواعد العملية للإبداع الفني.

وبالإضـــافة إلى ذلك ، فإنه طالما لا يوجد تَبَاعُدْ بين العلم والفـــن فـــي الجهـــود التي تُبذل ، فإن كُلٍ منهما مُكَمِلٌ للأخر ، وكُلَّما تطور العلم ، فكذلك ينبغي أن يتطور الفن ، كما ثبت ذلك فـــي علوم الطبيعة والأحياء . فالطبيب بدون العلم يُعتبر الطبيب المُـــشَّعوذ أو الطبـــيب الدجَّال ، والخبير الفني الذي يعمل بغض النظر عن المبادئ التي تحكم خبرة العمل الفنية يُصبحُ عاملاً لا يوثق في عمله ، ومُنَفِّذ الأعمال الذي يُدير الشئون بدون إجادة نظـــرياتها يلجـــأ إلـــى عوامل الحظ والإلهام القائم على الحدس وتقديره الشخصي.

وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :

**There is hardly a manager who would not readily agree that his job has some of the qualities of an art-the use of skill or ingenuity, and the systematic application of knowledge in the accomplishment of a desired result. As such, management is certainly an art. It is know-how-what Chester Barnard has called "behavioral knowledge". Science, on the other hand,**

**involves the explanation of phenomena. It is a body of principles or laws, a systematized body of knowledge dealing with a problem area. As principles are discovered, verified, and applied in solving a problem, they become the working rules of an art.**

**Moreover, science and art are not mutually exclusive fields of endeavor but are complementary. As the science improves, so should the art, as has been proved in the physical and biological sciences. The physician without science becomes a witch doctor, the technical expert operating without regard to principles becomes an unsure workman, and the business executive who manages without theory must trust to luck and intuition.**

وفي ضوء المعاني السابق ذكرها ، يُمكننا القول بأننا .. إذا كـنا قد أخذنا بأسلوب التدريب الشامل .. ودخلت العلوم الإدارية إلـى كلياتنا ومعاهدنا المنتشرة في شتى أنحاء مصر .. فإن هذا يُبَـشِّر بأن الإدارة ستأخذ طريقها حتماً بعد فترة من الزمان – قد تقصر أو قد تطول – لكي تصبح " مهنة " بالإضافة إلى كونها .. علـم(*).. وحينـئذ سيؤدي التطبيق الإداري العلمي الحديث إلى طفـرة فـي الإنتاج وحسن الخدمات ، الأمر الذي سينعكس أثره بإذن الله على المجتمع باليُمن والرخاء.

**ولعـل أبرز ما يميز الأسلوب العلمي ، إعترافه بعدم جمود مـا يتوصـل إليه من نتائج** ، فالأسلوب العلمي يؤمن بإستمرار

* لمزيد من التعرُّف على التطورات التي صاحبت الفن الإداري الحديث يمكن الرجوع إلى :
**The Art of Japanese Management, By R.T. Pascale and A.G. Athos. (New York: Warner Books, 1981).**
وكذلك مرجعنا بعنوان " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة ، طبعة ٢٠٠٢.





التجارب والإستفادة من نتائج التجارب التي تجري في مجالات العلوم المرتبطة ، ومن هذا المعنى ، **فإن أسلوب البحث العلمي لا يدَّعي لنفسه الصواب المُطلق فيما وصل أو يصل إليه من نتائج ، وإنما يكون دائماً على إستعداد لمزيد من البحث والدراسة** .. وهكذا نجد أن ما قد يصل إليه الأسلوب العلمي في فترة من الفترات من نتائج ، تُراجع في فترة أخرى ، ويُضاف إلى هذه النتائج في فترة ثالثة... وهكذا ستستمر البحوث ، وعلينا أن نتابعها ، ونشترك فيها ، وعلينا أن نبدأ بتطبيق ما يلائم واقعنا ونتطور تدريجياً نحو تحقيق أهدافنا ، على أن يتحقق ذلك بمعدلات أسرع ، **وقد يساعدنا على ذلك إعادة إصلاح التعليم من قاعدة البنيان التعليمي حتى قمته.**

ومن هذا المنطلق ، فإننا نوضّح أن هناك العديد من علماء الإدارة في العالم يرون أنه كلما إزدادت المجتمعات تطوراً ورقياً .. فإن " الوظيفة الإدارية " سيتولاها : " ... **من تخصص في علومها ومارس تطبيقاتها ، وشارك في التعرُّف على مشاكلها ، وبذل الجهود العلمية مع غيره من المتخصصين في إطار المناهج البحثية لإيجاد الحلول الملائمة " ... وحينئذ** يحدث التطور بالسرعة اللازمة لملاحقة التطورفي العلوم والفنون التطبيقية .. وهنا نقف لحظة لنسائل أنفسنا .. **هل توجد الأعداد الكافية من الذين تتوافر فيهم الصفات الإداريةفي مختلف المجتمعات .. بحيث تُتاح لهم فرص العمل في المواقع المناسبة ؟..** الإجابة كلا قطعاً .. من هنا إذن **اكتسب التعليم الإداري** أهميته ، لحُسن **إعداد طبقة تتوافر فيها المواصفات العلمية التي تُمكّنها من ممارسة وتناول المشكلات التي تقابلها الإدارة بالأساليب العلمية** والفنية المُتَطوِّرة ، **مع التأكيد على**

أهمية المهارة والقدرة على التعامل مع الناس في تحقيق النمو والإزدهار والنجاح للمشروعات.

هذا بدوره يدفعنا إلى أن نتساءل .. هل توجد الأعداد الكافية من المعاهد العلمية الإدارية القادرة على تخريج هذه الأعداد ؟!!.. أو هل يتوافر في المعاهد العلمية الإدارية العدد الكافي من أعضاء هيئة التدريس القادرين على حمل عبء هذه الأمانة ؟.. وهل توجد الأعداد القادرة على المتابعة الميدانية للخريجين في عملهم ؟.. أو هل يوجد من بين أبنائنا الأعداد الكافية الراغبة والقادرة على الإستفادة من العلم المتاح لها من أجل إجادته ؟.. ألا يوجد من بين أبنائنا من يرغبون فقط في الحصول على الشهادة ؟... وغالباً نجدهم لا يحملون المضامين العلمية لمراجع أساتذتهم !!.. وإذا كان الأمر كذلك فهل هؤلاء يصلحون لتغيير وتحديث المجتمع في إطار تسارع المتغيرات العلمية والتكنولوجية ؟.. إن الأمر يتطلب وقفة مع النفس إن الرد على هذه التساؤلات في غاية الأهمية .. وذلك لأننا إذا استعرضنا " النشاط المهني " في شتى أنحاء العالم ، نجد أن هذا النشاط يتقرر " كمهنة " .. عندما يوجد في المجتمع الهيئات العلمية المتخصصة في العلوم القادرة على تخريج أعداد مناسبة تتوافر فيها الصفات العلمية ، والتدريب التوجيهي المناسب... فإن هذا سيُيسّرْ بإذن الله الأعداد الكافية والقادرة على تحقيق الأهداف.

أما إذا لم تتوافر الهيئات العلمية المتخصصة .. ولم يتوافر العدد الكافي من الخريجين المدربين لتغطية إحتياجات المراكز المختلفة .. فمعنى هذا أنه ضرب من المستحيلات أن يتحقق ما ينادي به الذين تأهلوا علمياً وعملياً لممارسة هذا النشاط – وعددهم قليل نسبياً – بأن يصبح هذا النشاط " مهنة " لأن هذا

يعنـــي حـــتماً أن هـــناك مـــئات الألـــوف من الوظائف ستصبح شـــاغرة !!... لأنـــه لـــن يـــوجد في المجتمع العدد الكافي من الأشـــخاص المتخصـــصن الـــذين تتوافـــر فيهم الصفات العلمية الإداريـــة وفقـــاً لمتطلبات تحليل الوظائف والأعمال والتي تعتبر شرطاً أساسياً لوضع الشخص اللائق في المكان المناسب .. ومن المـــؤكد أن مثل هذا الموقف لا يُرضي أحداً .. لأنه ليس لصالح الإقتـــصاد القومـــي أو الاجتماعي .. إنما الذي ينبغي أن يحدث أولاً .. **هو السعي الجاد المستمر من أجل إيجاد الهيئات العلمية المتخصـــصة القـــادرة علـــى تخريج الأعداد الكافية ، ومتابعة التوجـــيه المهنـــي لهـــؤلاء الخـــريجين .. ثم ترشيحهم لتولي الوظائف المناسبة** .. وهكذا بعد أن تتوافر الأعداد المناسبة التي جمعـــت بـــين العلم الإداري المتطور ، **وتدَرَّبت أثناء تعلمها في المـــنظمات العملية وفقاً لأسلوب التلمذة الصناعية** ، تنتظم هذه الأعـــداد فـــي " مـــنظمات متخصـــصة " كالنقابات المهنية ، أو الجمعيات العلمية التي تضمْ أبرز العلماء المتخصصين .. إلخ .. ومهمـــة هـــذه الهيـــئات بـــذل الجهود من أجل " تنظيم المهنة " وقـــصرها على الذين سلكوا السبيل العلمي لإكتساب المواصفات التي تؤهلهم لشغلها... وبمزيد من التجارب العملية .. والدراسات المـــستمدة القائمـــة على تحليلات(*) علمية .. والتقييم القائم على أسس موضوعية .. يمكن حينئذ للمنظمات أن تتطلع إلى مستقبل أفضل.

والله يوفق المتخصصين والمسئولين إلى تحقيق هذا الأمل.

---

* Brown, D.H. and Topling, D. (1994). Some Experiences of Outsourcing: A Systemic Analysis of Strategic and Organisational Issues., Paper Presented to the British Academy of Management Annual Conference, University of Lancaster, Sept.

# الفصل الخامس

# المنظمات

# وإستراتيجية إختراق الأسواق

- ❖ سلبيات ينبغي تجنبها.
- ❖ مشكلات الواقع .
- ❖ التجارة والمشكلات التسويقية
- ❖ متطلبات إختراق الأسواق

## أولاً : سلبيات ينبغي تجنبها

### التعليم والنسيج الاجتماعي :

عندما تشتد بالأمم الأزمات ، وحينما يتهددها الخطر ، يبرز علماؤها بما لديهم من حكمة وبصيرة وينبهون الأذهان بان الملجأ الأول الذي يدعون ويروجون إليه دائما هو إيمان الشعوب بالله وبأنفسهم ، **وهذا يعنى بالضرورة بعث القيم المستمدة من شريعة الله .. والإقبال على العلم ، ومن بين التعاليم الالهية أمره سبحانه وتعالى أن نعتصم بحبل الله في إطار منهج الله الذي يدعو إلى العلم ، ومسايرة تطور العلم على مدى تطور العصور ، وأن نتعاون جميعا بروح البر ، أي بروح التضحية ، وإنكار الذات ، وتغليب صالح الجماعة ووضع هذا الصالح فوق كل اعتبار** ... وقد أدركت الشعوب التي وصلت إلى قمة التقدم هذه الحقيقة ، حيث كانت ثروات الشعوب تقاس في الماضي بقيمة الموارد الطبيعية التي تملكها ... وكانت كل دولة في تقييمها الشامل لنفسها تعد غنية لأن لديها موارد طبيعية ... **الآن لم يعد هذا قائما .. أصبحت ثروة الأمم لا تقاس بحجم أو بقيمة ما تملكه الأمة من موارد طبيعية... إنما أصبحت تقاس بنوعية ما تملكه من موارد بشرية** ، وهذا فرض على كل دولة أن تهتم بالدرجة الأولى بالتنمية البشرية اجتماعيا واقتصاديا وعلميا وعسكرياً ورياضيا .. إلخ... وهذه التنمية بمفهومها الشامل أنعكس أثرها على النسيج الاجتماعي لكل دولة من الدول التي سلكت هذا السبيل ، وبالتالي برزت قوتها وأثرها على **الصعيد الدولى ، ولنتذكر جميعاً قول الله سبحانه وتعالى في الآية رقم ٩ من سورة الزمر : " قل هل يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون إنما يتذكر أولو الألباب " صدق الله العظيم.**

## حُسن إعداد الكوادر :

ولعلنا جميعا نؤمن بصدق هذه الحقيقة الإلهية ، وهي أنه لا يُمكن أن يستوي الذين يعلمون والذين لا يعلمون !!؟. **وإلا ما كانت دولة مثل اليابان أو كوريا** تستطيعان أن تكونا على هذا القدر من مستوى المعيشة الذي يجعلهما في مقدمة الدول إجتماعياً وإقتصادياً .. ومن الدروس المستفادة أن أي دولة تستطيع أن تنهض بالتنمية البشرية بصفة عامة ، وحسن إعداد كوادرها البشرية مؤهلة متعلمة مثقفة بصفة خاصة ، تكون مثل هذه الدولة قادرة دائما وعلى استعداد لتفهُّم روح عصرها وأن تعي : **ما هي التحديات التي تواجه البلاد ؟.. وكيف تعزز قدرتها على مواجهة هذه التحديات فردياً وجماعياً ؟.. ومن هذا المعنى ينبغي علينا الاهتمام بتنمية الموارد البشرية باعتبار أن هذا العنصر يمثل العنصر الأهم في تقدُّم الأمم** ؛ حيث يمكن من خلال هذه الموارد تخريج القيادات في جميع التخصصات القادرة على مقابلة التحديات ؛ كما هو الحال بالنسبة لجميع الدول .. **فاليابان لا تملك موارد طبيعية تُذكر** ؛ بل تكاد لا تملك موارد طبيعية على الإطلاق ؛ **ولكنها تملك موارد بشرية في غاية الثراء من عدة نواحي : من ناحية الاهتمام بالعلم ... من ناحية الانضباط ؛ فالشخصية اليابانية مثل باقي الدول الأسيوية التي أسهمت في تقدمها ونموها ثروتها البشرية التي تتميز بالانضباط الشديد والقدرة على ضبط النفس واتباع أسلوب صارم فى الحياة يقوم على الالتزام بأداء الواجب ، أي أن يؤدى كل فرد واجبه نحو مجتمعه وأسرته ودولته قبل أن يتطلع إلى المطالبة بحقوقه ... أي أن يكون الواجب فوق كل إعتبار ، وفائض ناتج العمل يتم توزيعه بالحق على قدر بذل الجهود .**

فالمطلوب إذاً هو تشجيع وتنمية جيل جديد من الشباب القادر على التعامل مع متطلبات العمل إذا أردنا أن نحقق التقدم في مجالات كثيرة ومنها مجالات كسب الأسواق وإختراقها ... ونحن عندما نتحدث عن نوعية الفرد وأن يهتم الفرد بواجبه نحو بلده ومجتمعه لا يعنى هذا أبداً أن نغفل المشاكل التي تواجه الفرد ... فيجب أن نعى تماما حجم المشاكل والصعوبات التي تواجه الفرد حتى يكون قادراً على العطاء ... لأنه بغير مواجهة هذه المشاكل لن يكون لديه الولاء والإنتماء للمنظمة التي يعمل فيها أو المجتمع الذي يعيش فيه !!..

**التماسك الاجتماعي :**

وقد أصبح مجتمعنا الدولي المعاصر يعرف جيداً أنه لكي يكون المجتمع قويا يجب أن تكون الناحية الاجتماعية أو النسيج الاجتماعي قويا يتميز بالتماسك .. وعدم السماح لأي قوة داخلية أو خارجية بالمساس بمكونات النسيج الاجتماعي وهو ما نسميه بالوحدة الوطنية ... باعتبار أن الوطن للجميع بصرف النظر عن المعتقدات السياسية أو الإنتماءات السياسية أو المذاهب الدينية.

فإذا تحقق ذلك فيمكن العمل معا من أجل تحقيق الأهداف الوطنية من اجتماعية واقتصادية وسياسية وعسكرية .. الخ ... ومن بين هذه الأهداف اعتبار التصدير قضية قومية ، ويترتب على ذلك إمكانية نشر الوعي التصديري عند المجتمع بأسره ، ويجعل المؤسسات المعنية بالتصدير أن تكون دائماً في حالة تعبئة لتنشيط التصدير في شتى المجالات ، وزيادة تفاعل كل الجهات التي لها ارتباط بالتصدير بداية من موظف الجمارك ومروراً بجهات الأمن ، ووصولاً إلى موظف الميناء الذي يهتم

**بتيسير إجراءات شحنات التصدير وهي في طريقها إلى الأسواق الخارجية.**

**الوصول إلى المعلومات :**

لعل من أبرز معالم مجتمعنا الدولي المعاصر ، ذلك التقدم العلمي المذهل في شتى مجالات الحياة ، الأمر الذي اتضحت آثاره في شتى جوانب النشاط الإنساني(*) في الدول التي أطلقنا عليها " **العالم المتقدم** ".. **وعصر ثورة المعلومات** .. ويتميز هذا العصر **بتبادل المعلومات الفنية في كل ما هو خارج عن دائرة " الجوانب العسكرية " إلاّ بين الدول ذات التحالفات العسكرية الإستراتيجية.. كتبادل المعلومات الفنية بين كل من أمريكا وإسرائيل فيما يتعلق بكشف أسرار الفضاء ، وتزويد إسرائيل بالمعلومات والتحركات العسكرية للدول المحيطة بها.**

ولعل من السمات الأخرى البارزة لمجتمعنا الدولي المعاصر ، تلك التكتلات الكبرى التي **تنشئها الدول ذات الصالح**

---

* **Klaus Schwab and Claude Smadja. "Globalization Needs a Human Face". International Herald Tribune, January 28, 1999.**

ومن بين الأساليب التي يلجأ إليها علماء التسويق في الولايات المتحدة الأمريكية ، أنهم يصدرون موسوعات يشترك في تحريرها أبرز علماء التسويق لترشد القراء والمهتمين بأبعاد المفاهيم التسويقية والظروف المحيطة بها ، وتوضيح حسن المشاركة لتحقيق أهداف هذه العمليات والخير الذي يعود على المجتمع والوطن من حسن أدائها في إطار مستلزمات حُسن التعليم والتدريب.

وللراغبين والمهتمين بمزيد من الإطلاع نرجو التكرم بالرجوع إلى :

**Encyclopedia of Marketing Edited by Michael J. Baber, 1999 Published by Thomson Learning.**

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوضح أنهم يجمعون على أن التطورات المذهلة في العلوم والتكنولوجيا تؤكد على ضرورة نبذ الأساليب التقليدية في التقييم ، وعلى وجه المثال فإنه في مجالات المحاسبة وغيرها من المقاييس المالية فإنه لا ينبغي تقييم أداء فريق المتعاونيين في العمل وفقاً للأساليب التقليدية ، وفيما يلي اللفظ باللغة الإنجليزية :

**Indeed, we feel that it may well be totally inappropriate to use generally used accounting and other financial measures to evaluate the performance of alliances.**

المشترك كالسوق الأوروبية المشتركة ، وغيرها من التكتلات الأخرى التي حدثت في مناطق متعددة من العالم.. وعلى وجه الخصوص التكتلات التي ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية التي نبهت كل فريق إلى ضرورة التكامل الاقتصادي ، ومن أجل ذلك رأينا هذه التكتلات الكبرى تتجه نحو التخطيط والتخصص في الإنتاج وانسياب السلع في أسواق هذه الدول بما يحقق أقصى درجات الكفاءة ، وأكبر قدر ممكن من الوفورات الاقتصادية لصالح تدعيم اقتصاديات هذه الدول ورفاهية مواطنيها ..

أي أننا نعيش في عالم تزداد فيه الدول الصناعية تقدماً .. بينما هناك شعوباً أخرى تعيش الغالبية العظمى من سكانها على الكفاف .. أو ما هو دون الكفاف !! .. الأمر الذي يجعل العائد الذي يعود عليهم نتيجة لجهدهم يعجز عن تلبية احتياجاتهم من أجل حياة جديرة بالإنسان الذي ينبغي أن ينفسح أمامه الأمل في العلم وفي نفس الوقت العمل في ضوء العلم الذي يتعلمه بحيث يسهم في البناء ، وفي تدعيم الكيان الاقتصادي والاجتماعي لبلده ، ويترتب على ذلك ارتفاع معدلات الناتج القومي ، وهذا بدوره يفسح له آمال المستقبل وتتاح له الفرصة في التمتع بخيرات مجتمعه ومبتكرات الفكر الإنساني الذي يعيش في عصره وبالتالي يتحقق له زيادة دخله ومستوى رفاهيته.

ومما لاشك فيه أن معظم دول العالم الثالث .. هي من الدول التي يطلق عليها الفكر الإنساني المعاصر " دولاً متخلفة " .. ومعظم هذه الدول لم تأخذ بالتصنيع الذي يأخذ بيدها ارتفاعاً نحو الدول المتقدمة ، وإن كان الوعي القومي قد أدى في بعضها إلى نشوء ثورات استهدفت تحقيق التقدم لشعوبها والوصول إلى استعمالات أفضل لموارد الطبيعة فيها – في إيمان

مطلق بأن ثروة الأمة ينبغي أن تعود بالخير على أبنائها ، وتحقق لهم السعادة والرخاء والرفاهية ، ولا يمكن الوصول إلى هذا الهدف إلا بالتنمية الاقتصادية لموارد المجتمع .. وكذلك التحكم في السلوك الاقتصادي للمواطنين .. خاصة وأن الشعوب التي تحررت لجأ البعض منها إلى تنظيم الاستهلاك ، وبذل الجهود لتحقيق مزيد من الإنتاج بقصد تحقيق فائض يضيف إلى ثروة الأمة ، عن طريق توظيف هذا الفائض في وحدات إنتاجية أخرى .. هذا بالإضافة إلى الارتفاع بمستويات الشعب في أكثر من ناحية .. كالتعليم والصحة والإنتاج الزراعي والصناعي ، وذلك عن طريق التخطيط الاقتصادي الذي يستعين بالأساليب العلمية التي تهتم بشئون(*) الثروة في إنتاجها وتوزيعها واستهلاكها وادخار بعض الناتج منها وتوظيفه ، فهو أسلوب علمي منظم يحكم سلوك المجتمع في شتى نواحي الإنتاجية .. وهذا يوضح مدى الجهد الذي ينبغي أن تبذله الدول المتخلفة لتقريب شقة الخلاف الذي كان يتزايد خلال القرن العشرين وأخذ يتزايد في أوائل القرن الواحد والعشرون بين الأمم الغربية الغنية ، وبين البلاد الفقيرة التي تشكل أكثرية الجنس البشري .. والدول الفقيرة تعلم أنها تواجه مهمة صعبة(**) ، وعلى وجه الخصوص التحديات من الدول المتقدمة التي تريد لها أن تظل على تخلفها ، الأمر الذي يحتم عليها أن تبذل جهوداً مضاعفة لتقريب الشقة الواسعة ، لان البلاد المتقدمة تمضي في طريقها

* - Baker, Michael J. and Hart Susan J. (1989). Marketing and Competitive Success, London: Philip Allen.
- Brown, S. (1994) , in Baker, M.J. (ed.), Marketing : Theory and Practice, 3rd edn, London: Macmillan.

** Freeling, A. (1994) Marketing is in crisis – can market research help?. *Journal of the Market Research Society* 36:97-104.

نحو تحقيق مكاسب مذهلة تراها حقاً وحلالا لها .. وحراماً على الدول المتخلفة !!..

من أجل ذلك نرى العديد من المنظمات الدولية تُحذّر من فجوة التخلف بين الدول الغنية والفقيرة ، ومن بين هذه المنظمات الحلف التعاوني الدولي الذي تندرج في عضويته أكثر من مائة دولة يمثلون أكثر من ٨٠٠ مليون عضو ، والحلف هو المستشار الأول لهيئة الأمم المتحدة والمجلس الاجتماعي والاقتصادي التابع للأمم المتحدة والذي تندرج في عضويته ما يقرب من ١٨٠ دولة ، ومن منطق اهتمام الحلف بأقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً والعمل على أن يصبحوا قوة مضافة إلى شعوبهم سواء في الجوانب الاجتماعية والاقتصادية نراه يبذل العديد من الجهود بالاتفاق مع الأمم المتحدة ومنظماتها المعنية لإصدار قرارات لصالح الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم ، ومنها القرار الذي يُؤكد فيه على " أن إنشاء(*) وتنمية التعاونيات يعتبر واحداً من أهم الأدوات للتنمية الإقتصادية الشاملة ، وكذلك التنمية الإجتماعية ".

---

* نوجه النظر إلى هذا القرار على سبيل المثال ، ولمزيد من المعرفة نرجو التكرم بالرجوع إلى الكتاب الخامس من سلسلة الرواد للدكتور/ كمال أبو الخير ، وكذلك أعداد المجلة المصرية للدراسات التعاونية التي تصدر تباعاً من الستينات حتى الآن ، حيث تغطي في أبحاثها جميع مؤتمرات الحلف ولجانه ويرأس تحريرها الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير.

## ثانياً : علماء التسويق ومشكلات الواقع

يرى علماء إدارة التسويق أنه ينبغي دائماً التركيز على فهم مشكلات تنفيذ التسويق ، للتعرُّف على ما إذا كانت مشكلات إستراتيجية أم مشكلات تنفيذ ، وبالتالي يمكن معالجة هذه المصفوفة من المشكلات التي تُثار كثيراً ، فوضع الإستراتيجية موضع التطبيق يتطلب الإجابة على عديد من التساؤلات والتي من بينها : هل تختار الإستراتيجية التركيز على الثمن(*) أم على الجودة والنوعية ؟.. هل تبقى مع تجار التجزئة الصغار أم تسعى إلى توسيع السوق ؟... ما هو الموقف بالنسبة للمنتجات الجديدة ؟... الخ ... والهدف من وراء ذلك هو اتخاذ القرار الصائب .. حيث أن مسئولو التسويق ينسبون الأخطاء إلى الإستراتيجية ، وكثيراً ما يرى علماء التسويق أن التنفيذ هو الخاطئ ، لذلك وجدوا ضرورة وضع خطوط إرشادية لتشخيص المصاعب الأكثر انتشاراً ووضع مقترحات لعلاجها.

وقد لجأ بعض علماء إدارة التسويق إلى إجراء مشروعات بحثية للتعرُّف على مشكلات ممارسة التسويق ، وفي ضوء الدراسات التحليلية التي أجريت تبين لهم أسباب العديد من المشكلات ، والتي منها مشكلات التسويق الوظيفية المنخفضة ، والمشكلات عند مستوى البرامج ، وحالات خاصة بنظم التسويق ، إلى جانب حالات عن التَوَجُهات الخاصة بسياسة التسويق.

* Lehmann, Donald R. and Jocz, Katherine E. (eds) (1997) Reflections on the Futures of Marketing, Cambridge, MA: Marketing Science Institute.

ومن الملاحظات الجديرة بالذكر أن علماء إدارة التسويق لاحظوا أن كبار المسئولين التنفيذيين طالما شكوا من أن الحاصلين الجدد على درجة الماجستير في إدارة الأعمال يمتازون بأنهم إستراتيجيون على جانب كبير من الكفاءة ، لكن من حيث تنفيذ الخطط ميدانياً فإنهم بالجهد الذي يبذلونه لا يُحسنون تنظيم أي عمل أو نشاط يرتبط بالحياة الاجتماعية !!. وخرجوا من ذلك بأن ممارسة التسويق تستحق انتباها تفصيلياً من جانب الإدارة ، بالإضافة إلى أن هناك حاجة إلى أن يعطي الجانب الأكاديمي قدراً أكبر من الاهتمام لمسألة تشكيل الإستراتيجية ، أخذاً في الاعتبار أن مشكلات الواقع العملي التسويقي لها مُكَونان ، هيكلي وبشري ، وتشجع كبار المسئولين في الشركات الممتازة تسويقياً مرؤسيهم على التحدي وتوجيه الأسئلة ، لإنه ليس من الميسور أن يكون من هم على القمة على صواب دائماً ، والمعتقد أنه إذا ما اجتمعت عناصر الموضوع والثقافة والدقة في اختيار البرامج والتركيز على مستوى الوظائف ، كان المزيج الناتج منشأة على أعلى درجة في تنفيذ التسويق ، حيث تَتَّبع الطريق السليم في القمة (السياسات) وفي القاعدة (الوظائف) بدلاً من التخبط في الوسط (البرامج).

**مصر وتنمية الصادرات :**

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن مصر حكومة وشعباً تنادي بضرورة تنمية الصادرات(*) وكسب الأسواق العالمية ، في بذل

* نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن مصر أصدرت أخيراً قانون التصدير بهدف تشجيع الصادرات المصرية وأوكل تنفيذهذا القانون إلى وزارة التجارة الخارجية ، غير أن جميع العلماء يرون أن القانون وحده لا يكفي في مجال التصدير ، وينبغي أن يستتبع ذلك خطوات تستهدف فتح الأبواب أمام المنتجات الزراعية والصناعية وطرحها في الأسواق العالمية كمنتجات قادرة على المنافسة.

الجهود لتحقيق هذا الهدف ، وهذا يتطلب تطوير اقتصادها بما يسمح بالاندماج في الاقتصاد العالمي ، ولكن عليها في هذا الصدد أن تدرس خطواتها بكل الحذر مع العمل الدؤوب لتحقيق أكبر فائدة ، خصوصاً مع كثرة المعروض على الساحة حالياً ، وأقرب المعروضات إلى الذهن الآن : موضوع التعاون الإقليمي ، وموضوع التعاون مع السوق الأوروبية ، وموضوع إنشاء المناطق الحرة مع دول العالم في إطار المصالح المشتركة ، ثم موضوع المشاركة (أو الشراكة) مع الولايات المتحدة الأمريكية وغيرها . وينبغي ألا يغيب الهدف الرئيسي عن أعيننا في معالجتنا لكل هذه الموضوعات وهو : التنمية الاقتصادية المتواصلة ، وخلق فرص العمالة بشكل مستمر وكاف ، الأمر الذي لا يُمكن تحقيقه إلاّ عن طريق بذل الجهود العلمية نحو تحويل الاقتصاد المصري إلى اقتصاد تصديري ، وبمعنى أوضح ، ينبغي على المنظمات الصناعية والخدمية المصرية إجراء بحوث التسويق في إطار نظام الجودة الشاملة والمتواصلة ، بهدف التعرُّف على رغبات وأذواق وقدرات واحتياجات المستهلكين ، سواء في الداخل أو الخارج ، تحقيقاً لرضاء المُستهلِك الذي يُعتبر سيد السوق ، مع الأخذ في الاعتبار القدرة التنافسية في الأسواق العالمية.

من أجل هذا فإن مصر تسعى جاهدة أن تُحقِّقْ مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني مقاييس الجودة العالمية في إطار إستراتيجيات متكاملة ، تتوافق معطياتها مع المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تفرض نفسها من واقع المناخ الاقتصادي والسياسي المحلي والإقليمي والدولي ، وأن يؤخذ في الاعتبار المرونة اللازمة التي تضع في اعتبارها

المتغيرات السريعة والمتلاحقة ، وأثر هذه المتغيرات على الهيكلة الاقتصادية والسياسية.

**أي أن التصدير أصبح ضرورة ملحة[*] لعلاج الخلل في الميزان التجاري والتزايد المستمر في الواردات على[**] اختلاف أنواعها ، سواء ما كان منها استهلاكيا أو رأسمالياً** – واللازم لتنفيذ خطط التنمية الاقتصادية – والتي يصعب تخفيضها دون المساس بمستوى النشاط الاقتصادي والاجتماعي ، والاستيراد في حد ذاته لا يمثل عبئاً ، فهو ضروري في ظل عدم قدرة أي دولة – مهما بلغ شأنها – على الاكتفاء الذاتي ، **ولكن العبء يكمن في عدم القدرة على التصدير بمستوى يقارب حد الاستيراد.. بل ينبغي أن يزيد عن ذلك.**

**وتكتسب عملية تطوير الإستراتيجية المصرية للتصدير أهميتها الحيوية من ظهور عدد من المتغيرات على الساحة العالمية ، وتفاقم العديد من المشكلات على الساحة المحلية نورد بعضها فيما يلي :**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة " طبعة عام ١٩٩٧ ، حيث أوضحنا مصلحة مصر ، وضرورة تحويل الاقتصاد المصري إلى اقتصاد تصديري ، وأن تحقق مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني مقاييس الجودة العالمية في إطار إستراتيجيات متكاملة.

** يرى بعض الإقتصاديين المصريين أن بشائر الإنطلاق للصادرات بدأت تظهر من خلال زيادة الصادرات بنحو ٤ر١ مليار دولار ، حيث كانت الصادرات في العام الماضي نحو ١ر٧ مليار دولار ، ومن المتوقع أن ترتفع هذا العام إلى ٥ر٨ مليار دولار ، في حين إنخفضت الواردات من ٨ر١٦ مليار دولار إلى ١٥ مليار دولار ، وعلى سبيل المثال زاد تصدير الموالح من ٢٠٦ ألف طن في العام الماضي إلى ٣١٠ ألف طن في العام الحالي (يرجع إلى تحقيق الأهرام بتاريخ ٢٣ يونيو ٢٠٠٢ تحت عنوان " الباب الملكي للتصدير " صفحة ٣.

**أهم المتغيرات على الساحة العالمية :**

*) **اتساع درجة التشابك الاقتصادي العالمي(*) ، وتزايد درجة الاعتماد المتبادل بين الدول ، بحيث أصبح من الصعب على أي مجتمع أن يعيش منعزلاً** ، ومن ثم نشأت التكتلات الاقتصادية ، حيث يتم تحرير التجارة والمعاملات المختلفة بين الدول الأعضاء ، وتُفرض القيود في مواجهة الدول غير الأعضاء – **مما يُشكّل صعوبة كبيرة في اختراق أسواق مثل هذه التكتلات.**

*) **التحولات الجذرية في أوربا الشرقية ودول الكومنولث ، والظروف التي أحاطت بها وفرضت عليها الأخذ بآليات السوق بديلاً عن الاقتصاد الموجه ، وفقدان أسواق – كانت لمدد طويلة – تقليدية بالنسبة للسلع المصرية.**

*) **تزايد حدة المنافسة بين الدول(**) لكسب مزيد من الأسواق** ، وظهور العديد من الدول الآسيوية المصدرة بخلاف النمور الأربعة ، ومن بينها على سبيل المثال : ماليزيا ، وتايلاند ، وإندونيسيا ، والفلبين.

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- **Ohmae, Kenichi (1980). The global logic of strategic allianees.** ***Harvard Business Review 67:143, 54.***
- **Tedlow, Richard S. and Jones, Geoffrey (eds) (1993). The Rise and Fall of Mass** ***Marketing, London: Routledge.***

** نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- **Hamel, Gary and C.K. Prahalad, Competing for the Future, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1994.**
- **Drucker, Peter, Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, New York, 1999.**

من أجل هذا فإن مصر تسعى جاهدة أن **تُحَقِّقْ مختلف قطاعات الاقتصاد[*] الوطني مقاييس الجودة العالمية في إطار إستراتيجيات متكاملة** ، تتوافق معطياتها مع المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تفرض نفسها من واقع المناخ الاقتصادي والسياسي المحلي والإقليمي والدولي ، وأن يؤخذ في الاعتبار المرونة اللازمة التي تضع في اعتبارها المتغيرات السريعة والمتلاحقة ، وأثر هذه المتغيرات على الهيكلة الاقتصادية والسياسية ، **في إطار مناخ دولي يَسُودُ فيه اعتقاد بعض المحللين السياسيين أن العالم يتجه نحو نظام القطب الواحد** في السياسة الدولية.

ورغم الغموض الذي يُحيط بالنظام الاقتصادي العالمي الجديد ، فإن هناك سِمَة واضحة تفرض نفسها وهي **صفة العالمية** (Globalization). وقد ساعد هذا الاتجاه عدة تطورات بالغة الأهمية منها : **ثورة الاتصالات وثورة المعلومات التي أتاحت لأسواق المال وبورصات السلع التعامل الفوري . والتطور الآخر هو تحرير تجارة الخدمات والسلع وخصوصاً بعد** دورة أوروجواي ، **بالإضافة إلى الإهتمام العالمي من جميع الدول بالإعتبارات البيئية.**

ونرجو أن نوجه الأنظار إلى أن علماء المجالس القومية[**] المتخصصة يقررون أن سياسة التصدير ارتكزت على تصدير

---

* **Hermando de Soto, The Other Path : The Invisible Resolution in the Third World (New York : Harper & Row 1989.**

والجدير بالذكر أن المرجع السابق يلقي الأضواء على كيف يمكن تحقيق التحولات الخاصة بالقطاعات غير الرسمية في شتى مجالات نشاطها إلى القطاعات الرسمية ، وما يترتب على ذلك من فوائد سواء للقطاعات غير الرسمية أو المجتمع ككل.

** نرجو أن نوجه النظر إلى أن موضوع الصادرات المصرية إنشغلت به العديد من الهيئات العلمية في مصر وعلى رأسها المجالس القومية المتخصصة ، والباحث عضو بها منذ إنشائها ، وكذلك عقد الباحث ندوة علمية عن الصادرات بصفته مُقرراً للجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة عام ١٩٩٤ وندوة علمية أخرى عن دور الصناعات الصغيرة في محاربة البطالة ، حضرها الوزراء المختصون وأهل العلم بالمركز الثقافي التعاوني التابع للجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، ونشر الأهرام الإقتصادي مضمون هذه الندوة.

فائض الإنتاج الزراعي والصناعي ، **دون دراسة واعية لاحتياجات الأسواق الخارجية وإمكان تصريف منتجاتنا فيها.**

وقد ترتب على إتباع سياسة تصدير فائض الإنتاج تذبذب كميات السلع المصدرة من سنة إلى أخرى ، **مما أدى إلى ضياع الكثير من الأسواق الخارجية.** كما أن الصادرات المصرية كانت توجه أولاً إلى دول الاتفاقيات سداداً للديون وفوائدها ، ثم يُصَدَّرْ ما يتبقى إلى أسواق دول العملات الحرة ، **مما جعل صادراتنا إلى هذه الأسواق بمثابة واردات هامشية ؛ يمكن الاستغناء عنها في أي وقت.**

**أهم المتغيرات على المستوى المحلي :**

أما فيما يتعلق بأهم المتغيرات على المستوى المحلي **الاختلال الهيكلي في ميزان المدفوعات والعجز المزمن في الميزان التجاري** ، ويذكر أن الفائض في ميزان المعاملات التجارية – والذي بلغ نحو ٤ر١ و ٨ر٣ مليار دولار لعامي ٩١/٩٠ و ١٩٩٢/٩١ على الترتيب – **يرجع بصفة أساسية لإسقاط جانب كبير من المديونية الخارجية (٥٠%) من خلال نادي باريس** ، وذلك **بعد توقيع اتفاقية الإصلاح الاقتصادي مع صندوق النقد الدولي في مايو ١٩٩١** – ولبعض المساعدات العربية أثناء أزمة الخليج ، وليس للتحسن في الميزان التجاري.

**وقد تركزت الصادرات المصرية في عدد محدود من السلع وبخاصة البترول ، مما يُشَكِّل تهديداً لمصادر العملة الأجنبية – خاصة في ظل تدهور أسعار البترول على المستوى العالمي (كما حدث في عام ١٩٨٦) مما أثر سلبياً على معدلات أداء الاقتصاد القومي.**

هذا بالإضافة إلى اتجاه فائض الحاصلات الزراعية إلى التناقص المستمر بسبب تزايد أعداد السكان ، فقد تناقصت الكميات المصدرة من معظم حاصلاتنا الزراعية.

كما تَعَرَّضت مصادر النقد الأجنبي الرئيسية (تحويلات العاملين – قناة السويس – السياحة – البترول) للتذبذب باعتبارها تتأثر بعوامل خارجية وداخلية ، مما يقتضي البحث عن مصادر مستقرة وثابتة للدخل.

**المُعوقات الخارجية :**

لاشك أن المتغيرات العالمية(*) ، والسعي نحو إيجاد نظام عالمي جديد في إطار آليات السوق والشروط والمواصفات القياسية التي تصدرها المنظمات الدولية كان وما يزال لها تأثير كبير على المعاملات الدولية وعلى ما تُصْدِرهُ الحكومات من قرارات لصالح دولها ، ومن بين ذلك على سبيل المثال الإجراءات الحمائية من قبل العالم المتقدم ، وخاصة في ظل ظهور التكتلات الاقتصادية العملاقة ، وتزايد حدة المنافسة العالمية ، ووجود حد أدنى من الشروط الفنية والتكنولوجية والصحية والبيئية لقبول الصادرات ، وقد ترتب على ذلك بالنسبة لمصر فقدان الأسواق التقليدية في أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي السابق ، وتراجع اتفاقيات التجارة والدفع ، وعدم التوصل إلى نتائج حاسمة بالنسبة لمستوى الحماية والدعم في جولة أورجواي (اتفاقية الجات) ، ومنها الحرب التجارية التي تدور الآن بين الولايات المتحدة من جهة ، والجماعة الأوروبية – وخاصة فرنسا – من جهة أخرى ، بسبب دعم المنتجات الزراعية ،ورغبة الدول في غزو أسواق الدول الأخرى ، هذا

* Webster, F.E. Jr. (1992). The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing* October:1-17.

بالإضافة إلى الدعم المستتر الذي تقدمه بعض الدول لمنتجاتها بغرض المحافظة على أسواقها.

**المعوقات المحلية :**

من الحقائق التي يعرفها الباحثون والدارسون أن مجتمعنا الدولي المعاصر يعيش عصر الإستراتيجيات التنافسية التي تبذل فيه الدول أقصى ما لديها من طاقة الفكر والعمل للتنسيق بين إدارة العمليات وإستراتيجيات التطوير التكنولوجي ، لتطبيق برامج(*) مبتكرة ، كما هو الحال في اليابان وغيرها من البلدان ، غير أننا نلاحظ هنا في مصر عدم وجود إستراتيجية ثابتة طويلة المدى وواضحة للتصدير متواكبة مع خطط الدولة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وعدم وجود فائض في الإنتاج للتصدير – خاصة في السلع الزراعية – نتيجة للزيادة المستمرة في الاستهلاك المحلي ، وهو ما يثير المفاضلة بين سياسة " تصدير الفائض " أو " الإنتاج من أجل التصدير " ، وقد أدى ذلك إلى إضعاف مركز مصر التنافسي في صادراتها من القطن طويل التيلة الممتاز ، وأسفر عن فقد العديد من الأسواق الخارجية نتيجة تدهور المحصول من جهة ، وزيادة استهلاك المغازل المحلية من جهة أخرى ، كذلك يجب تحديد إستراتيجيتنا القادمة من خلال المفاضلة بين " إستراتيجية الإنتاج للتصدير " أو " إستراتيجية الإحلال محل الواردات " ، أو القدرة على التوفيق بين الإستراتيجيتين معاً .

وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه الأنظار إلى ما تكشفه أجهزة الإعلام المصرية وبحوث المجالس القومية المتخصصة

* لمزيد من التعرف على البرامج المبتكرة نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة المتواصلة " ، الناشر : مكتبة عين شمس ١٩٩٧.

من حيث عدم مطابقة بعض السلع للمواصفات المقبولة عالمياً ، ويرتبط ذلك بوجود مشكلات في الأسلوب الإنتاجي والتكنولوجي المستخدم ، وفي مجال التعبئة والتغليف ، فضلاً عن عدم الالتزام بالارتباطات ومواعيد التسليم – مما يضعف من المركز التنافسي للسلع المصدرة في الأسواق العالمية ، هذا بالإضافة إلى ارتفاع تكلفة الصادرات وعدم تلاؤمها مع مستوى الجودة المطلوبة ، وترتبط هذه المشكلة بسياسة تسعير منتجات قطاع الأعمال العام(*) ، وبتكلفة الأجور وعدم تناسبها مع الإنتاجية – مما يؤدي إلى زيادة تكلفة الإنتاج ، ومن ثم عدم القدرة على التصدير بأسعار تنافسية ، وكذلك عدم تطوير السلع المعمرة بالقدر الكافي بما يتلاءم مع الظروف والمستجدات العالمية ، ويأتي ذلك من اعتماد التصدير خلال المرحلة السابقة على أسواق أوربا الشرقية ؛ التي تختلف بطبيعتها عن أسواق دول أوربا الغربية والولايات المتحدة من حيث مستوى الجودة والأذواق والمواصفات المطلوبة للسلع المصدرة ، هذا مع الإشارة إلى ما كانت تتمتع به الصناعة المحلية في أسواق أوروبا الشرقية ، حيث كانت تتمتع مصر بقدر كبير من الحماية – لفترة طويلة – مما قد يفقدها إذا لم تُساير متطلبات الجودة الشاملة والمتواصلة القدرة على المنافسة.

### مصر والحد من الواردات :

يمكن القول أن حجم المشروعات الجديدة التي نشأت خلال فترة الانفتاح الاقتصادي ، جعل الطاقات الإنتاجية الحقيقية تفوق من حيث أسعارها القدرة الشرائية لغالبية المستهلكين في السوق المحلي ، بل بلغت في بعض الصناعات أضعاف حجم هذا

* نرجو التكرم بالرجوع إلى تقرير تنمية الصادرات وترشيد الواردات الذي نوقش في المجالس القومية المتخصصة في يوليو ١٩٩٦ ، والباحث عضو في هذه المجالس منذ إنشائها عام ١٩٧٤.

السوق ، كذلك فإن هذه الصناعات الجديدة لجأت إلى تكنولوجيا غربية مع عدم الاستفادة من العمالة الرخيصة المتوافرة في السوق المحلي ، **وربما لجأت إلى استيراد عمالة فنية متخصصة .. وكل هذه الجهود نبعت من اهتمام مصر بإستراتيجية الصادرات ، واتخاذها خطوات في هذا الشأن لتلافي آثار البيروقراطية في التصدير والمعوقات المختلفة التي يشكو منها المصدرون المصريون ، إلا أن ما وضعته الدول المجاورة من خطط للتصنيع والإنتاج الزراعي وإستراتيجيات بديلة للواردات** – بعد أن كانت تستورد الكثير من مصر – **أصبح عاملاً يتعين بحثه لمعرفة مدى قدرة مصر المستقبلية على التصدير لهذه الدول من جديد** ، خاصة وأن ظواهر الحرب التجارية بين دول العالم للحد من الواردات . بدأت تظهر في عالم اليوم **نتيجة للاتفاقيات والحروب التجارية التي سادت بين معظم دول العالم ،** وذلك لحماية منتجاتها الوطنية والحفاظ على كيان الدولة سياسياً واقتصادياً وصناعياً ، بل أصبحت تمثل الركيزة الأساسية لسياسات وإستراتيجيات بدأت تأخذ طريقها إلى حيز التطبيق العملي.

## ثالثاً : ظواهر الحروب التجارية والمشكلات التسويقية

**بعض ظواهر الحروب التجارية :**

**وفيما يلي نورد بعض ظواهر الحرب التجارية بين دول العالم للحد من الواردات :**

(١) **الحرب التجارية بين الولايات المتحدة واليابان** ، حيث قامت الولايات المتحدة في آخر سبتمبر ١٩٩٤ **بتوجيه إنذار وتهديد إلى اليابان** ، وتم الوصول إلى اتفاق مؤقت وافقت عليه اليابان في أول أكتوبر ١٩٩٤.

ومن بين مظاهر تلك الحرب التجارية **مقاطعة الشعب الياباني لأي واردات أمريكية ، بالرغم من استعداد الحكومة اليابانية لمساعدة كل فرد ياباني يشتري منتجات أمريكية بدفع مائة دولار له ، إلا أن الشعب الياباني رفض المنتجات الأمريكية وتمسك بمنتجاته الوطنية ، مما أثار حكومة الولايات المتحدة وجعلها تقوم بتوجيه إنذار يعتبر بمثابة حرب تجارية على اليابان.**

وقد ترتب على توجيه هذا الإنذار ردود أفعال منها مثلاً **حرق بعض العمال الأمريكيين للسيارات اليابانية في شوارع وميادين الولايات المتحدة ، مما أثار غضب حكومة اليابان** ، ومما زاد من غضب حكومة اليابان قيام وسائل الإعلام الأمريكية بإشعال فتيل الحرب التجارية على اليابان بنشرها بعض العناوين التي تصدرت الصحف الأمريكية لإثارة الشعب الأمريكي ضد المنتجات اليابانية ، ومن هذه العناوين :

*) إن اليابان تغزو الولايات المتحدة ، والشعب الياباني ينتقم اقتصادياً من أمريكا لارتكابها جريمة إطلاق القنبلة الذرية على مدينتي هيروشيما وناجازاكي.

*) المنتجات اليابانية تدخل كل بيت أمريكي وتتسبب في وجود ملايين من العمال العاطلين الأمريكيين.

(٢) وقد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن هناك عامل جديد طرأ على الأسواق العربية وهو موافقة بعض الدول العربية (خاصة دول الخليج العربي) مؤخراً على رفع حظر التعامل مع إسرائيل ، كما تم إجراء مفاوضات بين الأردن وإسرائيل تتعلق بإنشاء منطقة حرة في ميناء إيلات الإسرائيلي ، وشق قناة بين البحر الأحمر والبحر الميت لتسهيل التجارة بين الدولتين ، الأمر الذي يسكون له آثار اقتصادية على المنطقة.

(٣) رفع الحظر العالمي عن بعض الدول (دولة جنوب أفريقيا) لأسباب سياسية واجتماعية " التفرقة العنصرية " تلاشت في ظل الأوضاع السياسية الجديدة ، وتوقيع عقوبات اقتصادية وحصار اقتصادي على دول أخرى لأسباب سياسية منها العراق بسبب غزو الكويت ، والجماهيرية الليبية بسبب قضية لوكيربي ، مما سيكون له آثار اقتصادية على الدول المحيطة.

(٤) ظهور ملامح جديدة لجهود دولية تُبذل من أجل عقد اتفاقيات مازالت تحت البحث والدراسة والتفكير المستقبلي مثل : اتفاقية السوق الشرق أوسطية ، والمعتقد أنها لن يتحقق إنشاؤها وتنفيذها ألاّ بعد استقرار السلام في المنطقة ، ويرى البعض من علماء الغرب أنه عند تنفيذها

ستصبح من ضمن التكتلات الاقتصادية العالمية التي لها آثارها على الدول المشتركة والمحيطة بها.

**الدول النامية كأسواق مستهدفة للتصدير إليها :**

تعتبر الدول النامية أسواق مستهدفة للتصدير إليها ، ويرى علماء الاقتصاد أن ارتفاع قيمة واردات الدول النامية إنما يرجع من ناحية إلى اتصاف حجمها بالكبر ومن ناحية أخرى إلى ارتفاع مستوى أسعارها ، أما عن ارتفاع حجم واردات هذه الدول فسببه **انخفاض معدلات نمو الإنتاج السلعي في هذه الدول ، وذلك نتيجة إتباعها سياسات تنمية غير ملائمة لظروفها السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، وارتفاع معدلات نمو استهلاكها القومي ، وذلك نظراً لارتفاع معدلات نموها السكاني من ناحية ومحاكاة أنماط معيشة شعوب دول العالم المتقدم من ناحية** أخرى.

**العوامل الرئيسية لزيادة الواردات إلى مصر :**

إن مصر سوق تجاري هام بالنسبة للدول المصدرة وذلك لزيادة عدد سكانها ، حيث بلغ حوالي ٥٧ مليون نسمة عام ١٩٩٣ ، وقد يصل في نهاية عامنا هذا إلى ٧٠ مليون نسمة وسيظل في ازدياد مستمر !!..

**وعلى الرغم من تقدم الإنتاج المصري الصناعي والزراعي كماً وكيفاً ، إلا أن هذا الإنتاج لا يكفي لسد احتياجات السكان المتزايدة بالنسبة لكثير من المنتجات المطلوبة** ، الأمر الذي فرض على مصر ضرورة وضع إستراتيجية خاصة بالواردات لمصر.

**وإذا كانت مؤشرات الميزان التجاري تؤكد على ضرورة الاهتمام بزيادة الصادرات في ظل الظواهر والمنافسة الاقتصادية الدولية الحادة ، فإن مصر رأت أن تعمل أيضاً على وضع إستراتيجية للجناح الثاني للميزان التجاري وهو الواردات ، وخاصة من ناحية زيادة الإنتاج المحلي وتشجيعه كما وكيفاً ،** لمقابلة هذا السيل المتدفق للواردات من السلع المختلفة ، في السنوات القادمة.

أما العنصر الأخير في إستراتيجية الواردات فهو : **الاستهلاك المصري المتزايد** ، ويلزم وضع إستراتيجية خاصة به تشمل : الإستثمار ، والإنتاج بأنواعه ، والاستهلاك بأنواعه.

**اتفاقية الجات :**

إن اتفاقية الجات (وهي الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة) الموقعة في عام ١٩٤٧ ، والتي بدأ سريانها عام ١٩٤٨ ، ضمت عند تأسيسها ٢٣ دولة ، من بينها مصر وسوريا ، ثم تتابع انضمام الدول إليها حتى بلغ عددها في نهاية ١٩٩٣ نحو ١١٧ دولة.

**من ناحية أخرى فإن الانضمام للمنظمة العالمية للتجارة التي نشأت في يناير ١٩٩٥ ليس إجبارياً[*] ، بيد أننا لا نملك أن ننعزل عن ٩٥% من التجارة العالمية ونُغلق حدودنا في مرحلة يتجه فيها اقتصادنا إلى السوق ويسعى جاهداً ليكون جزءاً من السوق العالمي.**

* نرجو أن نوجه النظر إلى أن مصر شاركت في مؤتمر الأمم المتحدة للبيئة والتنمية " قمة الأرض " الذي عُقِد في ريودي جانيرو بالبرازيل - يونيو ١٩٩٢ ، وأقرت ما خلص إليه المؤتمر من وثائق وصكوك والتي من بينها إعلان عام بالمبادئ التي يُراعى لتحقيق التنمية المتواصلة في العالم ، واتفاقية التنوع البيولوجي ، والاتفاقية الاطارية لتغيُّره المتاح ، واستكملت مصر إجراءات التصديق على الاتفاقيات الأخيرة في عام ١٩٩٦.

وإذا كانت هناك آثار إيجابية وأخرى سلبية للانضمام إلى مثل تلك المنظمات ، **فينبغي أن نعمل على إيجاد الأساليب والوسائل والصياغات التي يمكن من خلالها تعظيم الإيجابيات** ، والتعامل مع السلبيات بما يخفف من وطأتها.

والواقع أن تقييم إيجابيات وسلبيات الآثار المترتبة على الاتفاقية يرتبط - إلى حد بعيد - بهيكل الاقتصاد القومي ، **فإذا كان اقتصاداً تصديرياً أو يتجه نحو السوق العالمي كانت فائدته أكبر من اقتصاد يعتمد على الاستيراد** ، وفي تلك الحالة الأخيرة فإن الاقتصاد المستورد لسلع محددة أو مجموعات منها بشكل مستمر سيستفيد أيضاً من المنافسة الدولية وإزالة الحواجز.

**اتفاقية الجات والدور المصري المطلوب :**

بالتطبيق على مصر وفي ظل سياسة التحرر التي بدأت بتحرير أسعار الصرف ، ثم العائد باتفاق مسبق مع صندوق النقد الدولي كان من نتيجته إعفاء مصر بنسبة ٥٠% من ديونها الخارجية ، واستمراراً لسياسة الإصلاح الاقتصادي - فإن هناك المزيد من الإجراءات التي تستهدف تعديل التشريعات في مجالات الضرائب (الضريبة الموحدة - الضريبة الجمركية - الضريبة على المبيعات) والإسكان والنقد ... **وكلها إجراءات مكملة لقضية كبرى هي قضية الإنتاج** ، **فمن المعروف أننا نستورد أكثر مما تصدر** ويمثل الفارق نزيفاً غير قابل للاسترداد ، **خاصة مع تدني عائدات السياحة** ومع تنفيذ برنامج طموح لإنشاء القرى السياحية سنويا.

ومع العرض السابق الموجز **فإن قضية التصدير لابد أن تتصدر قائمة الأولويات لتحقيق النتائج التالية :**





*) **وضع مصر على خريطة التجارة الدولية ، بتحقيق التفوق الكمي والنوعي في الإنتاج والتخطيط والتسويق.**

*) **العمل على تضييق الفجوة بين الواردات والصادرات لصالح ميزان المدفوعات ؛ وفقاً لخطة إنتاجية متطورة.**

*) **تحقيق الاكتفاء الذاتي في الغذاء خلال أقرب فترة ممكنة.**

وفي هذا الصدد ؛ فإن **مُشكلة زيادة الصادرات المصرية لن تحل إلا على المدى الطويل** ، وبعد إجراء عدد من الإصلاحات .

ولاشك أن نجاح مصر في قطع خطوات جادة حتى الآن في تنفيذ برنامج الإصلاح الاقتصادي ، خاصة الشق النقدي ، والذي أسفر عن تحقيق مجموعة من النتائج الإيجابية ، حيث اتجه عجز الموازنة العامة للانخفاض ، كما انخفض معدل التضخم في **المتوسط في السنوات السابقة على سياسة الإصلاح ... كل هذا يدفعنا إلى الإسراع ، في ظل سياسة التحرر هذه ، إلى وضع تصور كامل لإستراتيجية تصديرية تقوم على تحقيق الكفاءة الاقتصادية كماً ونوعاً ؛ باعتبارها شرطاً أساسياً لاقتحام الأسواق الخارجية ، فالتصدير ضرورة لإيجاد فرص عمل لحوالي نصف مليون عامل يدخلون سوق العمل سنوياً ، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى يساعد على مواجهة مشكلة البطالة المتراكمة من سنة لأخرى.**

## رابعاً : مفاتيح النجاح لإختراق الأسواق

*) أن المشكلة الأساسية التي تواجه التصدير هي **افتقاد المصدرين إلى دراسة النظم الحديثة في التسويق بصفة عامة والتسويق الأجنبي بصفة خاصة** ، إذ أن متطلبات المستهلك الأجنبي تختلف جوهرياً عن متطلبات المستهلك المحلي . ولكي يحقق التصدير الهدف المقصود فلابد من توافر ما يلي :

- **معلومات وافية عن الأسواق(*) الأجنبية.**
- **إجراء دراسات وبحوث عن الأسواق الأجنبية.**
- **التنسيق بين القائمين على عمليات التصدير وهيئات التمثيل التجاري وبين الجهات التي توجد بها نظم المعلومات** ، وتحقيق التكامل بين كل هذه الجهات حتى تحقق عمليات التصدير الأهداف الوطنية.
- **المتابعة المستمرة للإحتياجات سريعة التغير كماً وكيفاً وسعراً بالنسبة للدول المستوردة.**

*) إن **المحافظة على أسواق التصدير المصرية** لابد أن تحظى بالاهتمام الكامل ، ذلك لأن أي تقصير يتمثل في إنقاص الكميات المتعاقد عليها أو إلغائها تحت أية ظروف قد يؤدي إلى فقد هذه الأسواق نهائياً. **ولذلك فإن الوفاء**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- Baker, Michael J. (ed.) (1993) perspectives on Marketing Management, Vol. 3, Chichester: John Wiley & Sons.
- Brady, J. and Davis, I. (1993) "Marketing's mid-life crisis", McKinsey Quarterly 2.
- Freeling, A. (1994) "Marketing is in crisis – can market research help?", Journal of the Market Research Society 36.

بحاجات التصدير ضروري وهام حتى لو أدى الأمر إلى استيراد صفقات مماثلة للإستهلاك المحلي.

*) يتعين إعادة النظر في كل من : الإجراءات التنظيمية ، والإجراءات التشريعية التي تهتم بعملية التصدير للقضاء على الفجوة الكبيرة بين الصادرات والواردات ، خاصة وأننا نواجه عدداً من التكتلات العالمية ، كما أن مصر تواجه السوق الأوروبية المشتركة وسوق دول أمريكا الشمالية وسوق دول شرق آسيا ، إلى غير ذلك من الأسواق مما يلزم الإهتمام بزيادة الصادرات والعناية بالمحاصيل الزراعية التي لنا فيها خبرة وتحقق ميزة نسبية.

*) ضرورة تقديم الحقائق والمعلومات المتعلقة بالتصدير للمصدر الصغير حتى يستطيع أن يستفيد منها في اختيار السلعة والوقت المناسب للتصدير ، مع الإستفادة من الإتجاهات العالمية في عمليتي التسويق والتصدير حتى نواكب متغيرات العصر وتطوراته.

*) تنمية الصادرات في ظل العالم المفتوح لن يتحقق إلا بتنظيم القدرة(*) التنافسية للمنتج المصري وهذا لا يتأتى إلا بجودة مستقرة للمنتج وتخفيض تكلفته. فالتصدير أطلق عليه في هذا العقد عبارة " صناعة التصدير " الأمر الذي يتطلب ضرورة إتقان هذه الصناعة حتى يمكن دخول الأسواق العالمية والمنافسة فيها.

* لجأت بعض الدول ومنها ولاية فلوريدا الأمريكية أن نستفيد من صندوق دعم الصادرات بعمل الحملات التسويقية والترويحية وتجهيز المعارض للسلع في مختلف دول العالم بالمجان لمصلحة المصدرين ، ويرى البعض من علماء التسويق والمصدرين أن هذا الأسلوب أفضل من فكرة الصندوق المصري.






*) ضرورة توفير البنية الأساسية للعملية التصديرية ، ومن أهمها :

- وسائل ومستلزمات التعبئة والتغليف.
- تطوير وسائل النقل والتخزين على إختلاف أنواعها لتقليل الفاقد.

*) ضرورة الإنتقاء والتركيز على السلع التي تتمتع فيها مصر بمزايا نسبية أو تنافسية ، والتركيز على الأسواق ذات الأهمية الإستراتيجية والقدرة الإستيعابية كالولايات المتحدة وأوربا الغربية ، حيث يمكن التركيز مثلاً على السلع الإستهلاكية ومنتجات الصناعات الصغيرة ، وإستخدام تكنولوجيا متقدمة في هذا المجال للحصول على أفضل النتائج.

*) ضرورة الإهتمام بالعملية التسويقية والترويجية بصورة منتظمة ومدروسة ، مع إقامة معارض دائمة أو متنقلة للمنتجات المصرية في الأسواق الحيوية ، والإهتمام بوجود علاقة ممتدة فيما بعد العملية التصديرية نظراً لأهمية وجود هذه العلاقة. (قطع الغيار للصادرات الصناعية ، مراكز الخدمة ) مما يرسي الثقة في المنتجات المصدرة.

*) أهمية إنشاء وتدعيم مراكز المعلومات المتخصصة في هذا المجال ، وذلك لتعريف المصدر المصري باحتياجات الأسواق الخارجية من حيث أنواع السلع والكميات اللازمة وغيرها.

*) دراسة أنظمة الحوافز للمصدرين ، على أن تكون في شكل إعفاءات للسلع الوسيطة (وأحياناً الاستثمارية في إنتاج سلع

تصديرية) – من الرسوم ، أو تيسير استردادها مرة أخرى في حالة دفعها عند إتمام العملية التصديرية أو في وجود تخفيض ضريبي من نوع ما ، مما ينعكس على تكلفة المنتج المصري وبالتالي على قدرته التنافسية ، وهو ما يعني **تغليب المزايا الممنوحة للقطاعات المرتبطة بالتصدير على حساب القطاعات الأخرى – بحيث يكون التصدير أكثر جاذبية من الاتجاه نحو السوق الداخلي . على ألا يكون الدعم في صورة مباشرة** ، لأن الاتجاه العالمي الآن هو عدم السماح للمنتجات المدعمة بالدخول للأسواق ، أو فرض رسوم جمركية تعادل هذا الدعم – مما يفقده بالتالي ميزته التنافسية.

*) **تنشيط دور مكاتب التمثيل التجاري للقيام بجهد أكبر** – خلال هذه المرحلة – في مجال دراسة احتياجات الأسواق الخارجية ، وتوفير **بيانات كاملة عن إمكانات التصدير الخارجية أو الترويج للسلع المصرية** ، وكذلك متابعة سياسات الدعم والإغراق التي تقوم بها بعض الدول الأخرى ، على أن يكون هناك تعاون دائم مع التمثيل الدبلوماسي في هذا الصدد.

*) **إعداد خطة للتصدير تضعها الجهات المشرفة على العملية التصديرية والتي فيها على وجه الخصوص المجلس الأعلى للصادرات ومركز تنمية الصادرات** حيث يتم تخصيص حصة من المنتجات المختلفة تحدد سلفاً ويتم الالتزام بها ، **كما أن الإدارة عليها أن تلتزم بالعقود التصديرية من ناحية جودة السلعة ومن ناحية التكلفة والأسعار ومن ناحية أوقات التسليم والكميات المتعاقد عليها.**

*) توفير المناخ المناسب والمطلوب لتعظيم الصادرات عن طريق ما يأتي :

- سياسات اقتصادية وتحفيزية لنشاط الصناعات التصديرية.
- وجود نظام مبسط الإجراءات لرد الأعباء من رسوم وجمارك
على الصادرات .
- توفير وسائل نقل البضائع المناسبة والمنتظمة بأسعار منافسة.
- دعم الأجهزة المعنية لجهود التصدير في الداخل والخارج ؛ بتسهيل إنشاء مكاتب للوكلاء والموزعين وتسهيل إنشاء المعارض بالداخل والخارج.
- خفض مصاريف الشحن للصادرات سواء بالمواني البحرية أو المطارات وذلك لمواجهة المنافسة العالمية.
- تنمية الموارد البشرية التي تعمل في مجال الصناعات التصديرية.
- وضع نظام تأمين على حصيلة الصادرات.
- وضع أسس وقواعد التجارة الناجحة في الداخل باعتباره الطريق الأمثل لتحقيق تجارة ناجحة في الخارج ولذلك يجب على شبابنا دراسة فنونها ومتطلباتها ومعوقاتها سواء في الإنتاج أو التسويق وأن الإهتمام يجب أن يوجه إلى الصناعات الوسيطة حتى يكون لدينا إمكانات غزو الأسواق الخارجية.

*) **التحقق من توافر الشروط القياسية والصحية** في كل من يتصدى للعمل في مجال الإنتاج وحتى نقضي على عبارة (عدم المطابقة للمواصفات) **وأن تتوافر أسس الجودة الشاملة في منتجاتنا لكي نستطيع أن نوفر لها القدرة التنافسية.**

*) تدعيم الاقتراح الخاص بإنشاء لجنة مشكلة من الاتحاد العام للغرف التجارية واتحاد الصناعات بالاشتراك مع هيئة المعارض المصرية ، **وذلك لوضع إستراتيجية واضحة للاستفادة من المعارض الدولية في تنمية الصادرات المصرية.**

*) **التوسع في إنشاء مراكز التدريب المهني لإعداد عمالة فنية ماهرة وفقاً لمتطلبات وحدات الإنتاج المختلفة** ، خاصة التي تركز في عملها على مجال التصدير.

*) **العمل على تيسير النشاط المرتبط بالخدمات** ، حيث أصبحت هناك مغالاة في تحديد أسعار الخدمات بالمطارات والموانئ مقارنة بما يدفعه المصدرون في البلاد الأخرى ، وفتح مجالات لشركات قطاع الأعمال العام والخاص للمنافسة.

*) **تحرير جميع أنواع السلع المصرية من أية قيود تتعلق بموافقات مسبقة** من أي جهة كانت – سواء على النوع أو الكمية أو السعر – طالما أن السلعة مسموح بتصديرها.

*) **زيادة الطاقة الاستيعابية لمخازن الصادر بمجمع البضائع بميناء القاهرة الجوي.**

*) إعادة تخطيط مجمع البضائع بميناء القاهرة الدولي من الداخل بما يسمح بوجود جميع مكاتب الخدمات خارج

الدائرة الجمركية ، ويؤدي إلى تدفق وانسياب العمل بين وحدات الخدمات وبعضها البعض **كسباً للوقت والجهد.**

*) **يجب أن تنال الصناعات الصغيرة العناية والرعاية المناسبة** ، فهي برغم أهميتها القصوى للاقتصاد القومي – من حيث تخفيض حدة البطالة بإيجاد فرص عمل للشباب – **مازالت بدائية إذا ما قورنت بمثيلتها في الخارج** التي تستخدم تقنيات متقدمة ، فلابد من علاج هذا القصور **بتنفيذ برامج تدريبية مستمرة تتفق ومتطلباتها ومقوماتها مع توافر التأهيل المطلوب للعاملين بها وخاصة في عملية تسويق منتجاتها.**

**ولهذا يجب على الصندوق الاجتماعي أن يعظم الدور الذي يقوم به في هذا المجال** من خلال لجانه الإقليمية في المحافظات وأن تتضافر جهوده مع الإدارة المحلية وعن طريق الاشتراك مع الهيئات الدولية التي لديها الوسائل التكنولوجية المتقدمة ووضع برامج تنفيذية فعلية لتدريب الشباب على كافة ما يصادفهم من معوقات تحول دون نجاح مشروعات الصناعات الصغيرة.

*) **توجيه اهتمام خاص لكل أنواع الصادرات المعنوية وفي مقدمتها الكتاب وكافة المصنفات الفنية.**

**مشكلات التجارة الدولية :**

وقد يكون من المناسب في هذا المقام ، أن نقدم رأي أحد علماء إدارة التسويق المعاصرين وهو : دكتور توني بروكتور

Tony Proctor ، وهو رئيس قسم إدارة الأعمال(*) بجامعة كييل بالمملكة المتحدة البريطانية :

Head of the Department of Management, Keel University, UK.

حيث أصدر مرجعاً تحت عنوان " إدارة التسويق " نشرته مؤسسة International Business Press ، تناول فيه " مشكلات التجارة الدولية " ، ومن بين هذه المشكلات :

*) التجارة الدولية : مشكلاتها(**) ودوافعها.
International Trade : Problems And Motivations
*) الحواجز التي تعوق التجارة الدولية. Barriers to International Trade
*) العوائق القانونية Legal Barriers
*) والعوائق الثقافية Cultural Barriers
*) والعوائق السيكولوجية Psychological barriers
*) والعوائق الأخرى

**يقول هذا العالم الكبير " توني بروكتور "(***) أن الشركات تجد نفسها** مهتمة ومُنشغلة بالتسويق الدولي لعدة أسباب وهي النمو المتواصل ، ومواجهة المنافسة ، وتحقيق اقتصاديات التدرج economics of scale ، والتي تعني أنه كلما زاد الإنتاج انخفضت تكاليف الوحدة ، وزادت الأرباح ، وهناك أساليب عديدة يمكن من خلالها للشركات أن تصبح مرتبطة بنشاط التسويق الدولي ، ولعل أبسطها وأسهلها أن تبدأ بتلبية احتياجات منافذ التوزيع في السوق الداخلي outlets ، مع الأخذ في الاعتبار أنه غالباً ما تقيم الشركات وحدات خدمات التصنيع

* Marketing management, International Theory and Practice by Tony Proctor, International Thomas Business Press 1996.

** نرجو التكرم أن هناك العديد من المراجع الأجنبية المتخصصة في عرض هذه المشكلات والأساليب العلمية لحلها.

*** سبق ذكر إسمه ومراجعه.

ومنافذ البيع بالتجزئة في الدول الأجنبية... وعندما تصبح الشركات منشغلة بالسوق الدولي فإن عليها أن تقيم نشاطها على عديد من الحقائق ، منها سياسة الحكومة فيما يتعلق بمدى ونوع الواردات التي ستسمح بها ، والقدر من الضرائب الذي ستفرضه على الواردات ، والحصص التي ستسمح بها حفاظاً على الصناعة في بلدها.

ومن المهم جداً فهم أن التسويق ، والبنيات الأساسية infrastructures الخاصة بالتجارة تختلف إختلافاً بيِّناً من دولة إلى أخرى ، وكذلك فإنه ينبغي على المنشآت أن تتفهم سلوك المستهلك ، لأن ما نفترض أنه حقيقة بالنسبة لسلوك المستهلك في السوق الداخلي ، ليس بالضرورة يكون كذلك بالنسبة للأسواق الخارجية.

وكذلك بالنسبة لدورة حياة المُنْتَجْ ، فإن تسويقه يختلف من دولة إلى أخرى ، حيث أن هناك اختلافاً فيما يتعلق بأساسيات الدوافع ، وقيم وثقافة المجتمع ، وفي ضوء هذا فإن الأمر يحتاج عند التسويق إلى منهج جديد يتناسب مع ظروف هذه البلدان ، فقنوات الاتصال التسويقية تحتاج إلى جهود لاستكشافها للتعرُّف على فعالية المعلومات التي تتعلق بالمنتجات والخدمات والتي يمكن من خلالها جذب انتباه المستهلك ، وأهم من ذلك كله ، فإن المنشأة تضع في مقدمة اعتباراتها واهتماماتها قدرة السوق على استيعاب السلع والخدمات التي تقدمها المنشأة.

**مفاتيح النجاح للدخول إلى السوق :**

ونرجو أن نوجه النظر إلى الشكل الذي وضعه عالم الإدارة " فيليب كوتلر وزملاؤه" المتعلق بالخطوات العلمية التي

**اعتبرها مفاتيح النجاح للدخول إلى السوق حيث وضعوا نماذج للتخطيط التسويقي الدولي يتضمن عشرة أبعاد مفيدة للتعرُّف على مفاتيح النجاح للراغبين في الدخول إلى السوق الدولي.**

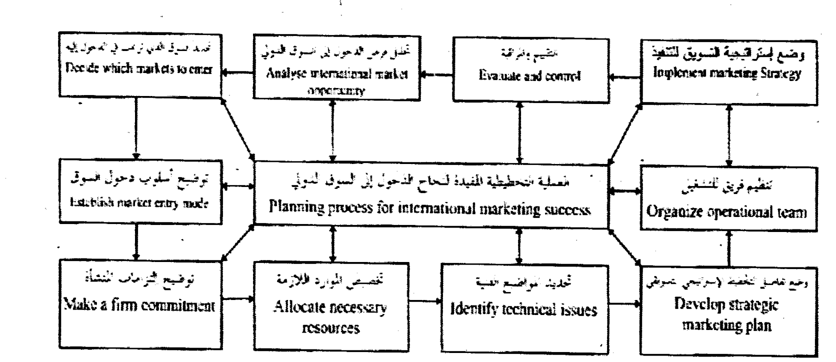
وينبغي مراعاة الحذر والاهتمام عند تسعير السلع للأسواق الدولية ، فعلى المنشآت أن تدرس مختلف العواملٌ التي تؤثر على الأسعار.

وتتأكد أن هذه العوامل لن يكون لها أدنى أثر على تخفيض سعر السلع التي تقدمها للسوق. وإذا كان البيع الشخصي ، وترويج المبيعات ونشاط العلاقات العامة من العوامل المساعدة ، إلا أنه بالنسبة لغالبية السلع الإستهلاكية وإقتصاديات السوق فإن أفضل وسيلة هي الإعلان.

**وينبغي عند الإعلان إعطاء العناية اللازمة للترجمات وقيم وثقافة المجتمع حيث أنهما متصلان ومرتبطان ببعضهما** ، وفي هذا المجال يحسن الإستعانة بوكالات الإعلان المحلية ، أو أحد وكالات الإعلان الدولية وذلك عندما تكون المنشأة لها علامة تجارية مشهورة ومعروفة على الصعيد العالمي.

**إن طبيعة قنوات التوزيع وتَعَقُّدْها تختلف اختلافاً كبيراً من دولة إلى أخرى** ، فمن الممكن أن تكون بسيطة نسبياً أو معقدة ، فالتعقيد يشير إلى التأخير ، وعدم الكفاءة ، ومزيد من التكاليف. ويمكن للمنشآت بالطبع أن تُنشئ لنفسها نظام للتوزيع خاص بها ، وفي مثل هذه الحالة ينبغي إتخاذ القرارات اللازمة التي تتعلق بها بل يتم استخدام أفراد أو خبرات محلية.

**وفيما يلي نورد نموذجاً للتخطيط التسويقي الدولي يوضّح العشرة أبعاد المفيدة للتعرف على مفاتيح النجاح للدخول إلى السوق :**




**نموذج للتخطيط التسويقي الدولي يوضّح العشرة أبعاد(*) المفيدة للتعرف على مفاتيح النجاح للدخول إلى السوق**

**The ten dimensions shown are useful for identifying the keys to foreign market success.**

---

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى الفصل الخامس بعنوان "The global market place" من مرجع دكتور فيليب كوتلر ، وجاري آرمسترونج ، وجون سوندرز ، وفيرونيكا وونج – الطبعة الأوروبية التي نشرتها موسسة Prentice Hall عام ١٩٩٦.

Principles of Marketing : The European Edition by Philip Kotler, Gray Armstrong, John Saunders and Veronica Wong, Prentice Hall Europe 1996

# الفصل السادس

# المنظمات والإدارة البيئية

- التنمية البيئية.
- التنمية البشرية والتغيير.
- إدارة المنظمات والظروف البيئية.
- الإدارة البيئية والإبداع.
- المعرفة البيئية والمشاركة الوظيفية.

## أولاً : التنمية البيئية

### الإنسان ونوعية الحياة :

لعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن من أهم موضوعات الساعة بالنسبة لمواجهة النظام العالمي الجديد هو التنمية البشرية في إطار الظروف البيئية ، وقد عَرَّفت بعض تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة التنمية البشرية في ظل الظروف البيئية بأنها **عملية توسيع نطاق إختيارات أفراد الشعوب** – بزيادة فرصهم من حيث التعليم والرعاية الصحية ، وكذلك من حيث الدخل والعمالة ، **مغطية بذلك شريحة كبيرة من الإختيارات الإنسانية إبتداء من بيئة مادية نظيفة إلى الحريات الإقتصادية والسياسية.**

وهناك من يرى أن موضوع التنمية البشرية في إطار الظروف البيئية ينبغي أن يكون على أسس قطاعية – تهتم بالإستثمارات في التعليم ، والصحة والخدمات الإجتماعية ، وهذا في رأي كثير من العلماء غير صحيح حيث يقرر العديد من العلماء أن التنمية **تعني التنمية بالناس وأيضاً التنمية للناس ، بما في ذلك خلق فرص إقتصادية للجميع ، والتنمية بواسطة الناس تتطلب إتباع أساليب المشاركة ومن هذا المفهوم تتضمن التنمية البشرية كل هذه الجوانب وليس جانباً واحداً منها فقط.**

وهكذا تصبح التنمية البشرية فكرة أوسع وأشمل ، **فهي تغطي بالنسبة لأي إنسان جميع إختيارات الإنسان في كل المجتمعات في جميع مراحل التنمية في إطار ثقافة المجتمع وإعتبارات النظام**

**العالمي(*)** ، فهي تُوسِّعْ حوار التنمية من مجرد مناقشة الوسيلة (نمو الناتج القومي الإجمالي) إلى مناقشة الهدف النهائي ، **فهي تهتم بالنمو الإجتماعي والإقتصادي بقدر ما تهتم بالتوزيع ، وتهتم بالإحتياجات الرئيسية بقدر ما تهتم بالشريحة الكاملة للتطلعات(**) الإنسانية ، إنها تستمد إلهامها من الأهداف البعيدة المدى لأي مجتمع ، وهي بذلك تهتم بالتنمية البشرية في كافة مجالات التخصصات التي يمكن من خلالها توفير القدرات البشرية المؤهلة لتحقيق هذه الأهداف ، ويقوم هؤلاء البشر بالتنمية في كافة مجالات الحياة.**

أي ينبغي النهوض بالمواطنين إلى القدرة على التحدي لتحمل مسئوليات المستقبل ، وأن يبذل كل فرد من أفراد الشعب أقصى ما لديه من طاقة الفكر والعمل للمشاركة في حل مشاكل المجتمع ، **ومن بينها مشكلات البيئة ، سواء في ذلك المشكلات البصرية ، والجمالية ، والسمعية ، والإنتاجية ، والتعليمية ، خاصة وأن البيئة هي الوعاء الطبيعي الذي تعمل فيه المنظمات ، والمنظمات عبارة عن نظم مفتوحة تستقبل الموارد التي تسهم في تشغيلها وتحقيق أهدافها من البيئة التي تعمل فيها ، ثم تقوم المنظمات بعملية التصنيع والخدمات التي تحتاجها البيئة ... أي أن المنظمة**

---

* لمعرفة أبعاد تعظيم القوى البشرية بصفة عامة ، وأداء القوى الوظيفية في إطار ثقافة المجتمع بصفة خاصة يُرجع إلى :

- **Quality "93" : Empowering people with technology, Fortune (20 September, 1993).**
- **Corporate culture and performance by John P. Kotter and James L. Heskett. (New York : Free Press 1992).**

** رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- **Nicholas Imparato and Oren Harari, *Jumping the Curve: Innovation and Strategic Choice in an Age of Transition* (San Francisco: Jossey-Bass.**
- **Richard I. Kirkland, Jr., "Entering a New Age of Boundless Competition", Fortune, March 14, 1988.**

**تعمل في إطار نظام أكبر ... هذا النظام الأكبر عبارة عن البيئة التي تعمل فيها بكافة أبعادها ، ومقوماتها** ، ومما لاشك فيه أن النُظُم التي تتبعها الحكومات تدخل في نطاق النظام الأكبر الذي له تأثيره ودوره في بيئة عمل المنظمات.

وقد تضمنت تقارير الأمم المتحدة مزيداً من الإستكشاف للتنمية البشرية من خلال النظر في **التفاعل بين الناس والبيئة الطبيعية** ، مؤكدة على أن هدف التنمية البشرية هو كما ذكرنا سابقاً **تحسين إختيارات الناس ، وينبغي أن تحقق ذلك ليس فقط للجيل الحاضر ولكن أيضاً للأجيال القادمة ، وبمعنى آخر ينبغي أن تتسم التنمية بصفة الإستمرارية ، أي التنمية المتواصلة.**

وهناك إجماع على أن الفقر هو أكبر تهديد لإستمراية كوكبنا ولإستمرارية الحياة الإنسانية حيث يعيش(*) معظم الفقراء في أكثر المناطق تعرضاً للخطر ، وتوضح بعض تقارير الأمم المتحدة أن هذه النسبة تبلغ : ٨٠% في أمريكا اللاتينية ، ٦٠% في آسيا ، ٥٠% في أفريقيا ، **وأن هؤلاء الفقراء يقومون بإستنزاف أرضهم الصغيرة المساحة لإستخلاص الوقود من الأخشاب للمعيشة ويزرعون المحاصيل المدرة للربح وبالتالي يزيدون من تعريض بيئتهم الطبيعية للخطر ، كما يعرضون للخطر صحتهم وحياة أولادهم ، ففي الدول النامية ، الحياة نفسها معرضة للخطر وليس نوعية الحياة.**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى تقارير الأمم المتحدة التي توضح مركز السكان العالمي في مختلف القارات :

- **The UN World Population Prospects, It gives population details for individual countries.**

## ثانياً : التنمية البشرية والتغيير

ففي ضوء ما أوضحناه سابقاً فإن علينا فيما يتعلق بمصر أن نأخذ في الإعتبار ما يلي :

١) أن البشر هم ثروة مصر الأساسية ، وأنه لا سبيل إلى تنمية إقتصادية إلا إذا سبقتها تنمية بشرية سليمة قوامها الإنسان المصري ، في حاضره ومستقبله وبجذوره التاريخية الأصيلة ، التي ينبغي أن تصبح من مقومات شخصيته.

٢) أن تطورات جذرية قد حدثت في بناء المجتمع المصري في خلال السنوات الأخيرة سياسياً .. وإجتماعياً .. وثقافياً .. وإقتصادياً .. منها ما هو إيجابي ومنها ما هو سلبي ولكن الطريق – على أية حال – أصبح مُمهداً أمام أبناء مصر للإنطلاق إلى الإنتاج وبناء مجتمع الحق والعدل والرخاء على أسس أخلاقية وعلمية واضحة المعالم ، وفي إطار إستراتيجيات علمية مستمدة من معالم واقعنا ومتطلبات التحوّل نحو تحقيق الأهداف.

٣) وهنا يثور لدينا هذاالتساؤل : هل تسير تنمية الإنسان المصري بأساليبها الراهنة بما يواكب هذه التطورات والدراسات العلمية في إطار من التربية الأخلاقية والروحية ؟ أكبر الظن أن الإجابة عن هذا التساؤل ستحتاج إلى شئ غير قليل من الإحتياط والحذر .. فنحن غير راضين عن مخرجات التنمية البشرية الحالية ، وعن بعض القيود التي تحد من إنطلاق المواطن المصري في

**الخلق والإبداع والإبتكار ، ومن تَميُّز قدراته الكامنة على الوجه الأكمل... إن هناك إعتقاد بأن الفكر التقليدي مازال هو السائد !!... ومازال هذا الفكر هو الذي يملك سلطة القرار !!.. وقد يكون هذا المفهوم سائداً لضغط المشكلات السياسية الدولية وتأثيرها على المنطقة التي نعيش فيها !!؟..**

والمعتقد أن الإنسان المصري الذي نستهدف الكشف عن قدراته الكامنة عن طريق حسن التعليم والتدريب سوف يحتفظ بالأصيل من قيمه ويدعمه ، وسوف يتخلص بفضل جهود وإصرار أهل العلم المتقدم الذين يأخذون بقول الله سبحانه وتعالى " **وقل رب زدني علماً** " **وبفضل قول الرسول عليه الصلاة والسلام** " **من عمل بما علم أورثه الله علم ما لم يعلم** " ... سوف يتخلص الإنسان المصري بإذن الله من **سلبياته الطارئة ويستأصلها ، وسوف يضيف جديداً من الإتجاهات والعلاقات وأنماط السلوك التي تعتمد على القيم والأعراف الأصلية وتواكب روح العصر.**

**العملية التنظيمية والبيئة :**

**يُجمع علماء الإدارة على أهمية العملية التنظيمية كإطار عام للإدارة ، ويقول البعض منهم أنها العمود الفقري لها ، وأنه ينبغي إعطاء العملية التنظيمية أكبر قدر من الجهد العلمي قبل بدء النشاط في جميع المنظمات ، سواء أكانت هذه المنظمات تنتمي إلى القطاع الحكومي ، أو قطاع الأعمال العام ، أو القطاع الخاص أو القطاع التعاوني أو القطاع الإستثماري ، أو النشاط الأهلي .. إلخ.. إلى غير ذلك من القطاعات التي ترتبط بالنشاط الإنساني ، على أن يُؤخَذ في الإعتبار عند وضع السياسات التنظيمية للمنظمات أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التي يتميز بها ، وظروفه البيئية المتعددة**

**التي يعمل فيها ويتفاعل معها ، فالبيئة لها مدخلاتها ومخرجاتها وضغوطها وتأثيرها ، ومن هذه الحقيقة يهتم التنظيم بالتَكيُّف معها ، بالإضافة إلى تَبَنِي أفضل الأساليب الإدارية للتنمية البشرية ، للإرتفاع بمستوى مهارات وقدرات القوى العاملة ، وعلى وجه الخصوص تنمية ملكة الخلق والإبداع والإبتكار ، لما لها من آثار إيجابية على معنويات القوى العاملة ، وإستجابتها لفكرة التغيير.**

**ويرى علماء البيئة(*) أن هذا المحيط الحيوي يشمل ثلاث مجالات هي :**

**المجال الحيوي** وهو المجال الذي يحتوي على كل الكائنات الحية بما فيها الإنسان.

**والمجال الإجتماعي** وهو المحيط الذي يعيش فيه الإنسان أفراداً وأسراً ومجتمعات.

**والمجال التكنولوجي** وهو ما يُشيِّده الإنسان داخل المحيط الحيوي.

وعناصر البيئة دائمة التفاعل مع بعضها والإنسان وهو أحد عناصر البيئة يؤثر فيها ويتأثر بها **ويعتبر الإتزان البيئي أساساً لإستمرار الحياة على سطح الأرض في بيئة نظيفة غير مهددة للحياة البشرية.**

---

* نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن البيئة أصبحت علماً ، وتحتل العلوم البيئية في الوقت الحالي حيزاً هاماً بين العلوم الأساسية والتطبيقية والإنسانية ، وصدرت العديد من المراجع العلمية في هذا الشأن ومن بينها إدارة البيئة Entironmental Management ، وعلى سبيل المثال رجاء التكرم بالرجوع إلى :
Environmental Management and Governance by Peter J. May, and Others – Routledge – London and New York.

وقد أكد جميع علماء الإدارة والإقتصاد والإجتماع على أنه سيكون لسرعة ودقة إستجابة المنظمات للتغيرات البيئية النصيب الأوفر في تحديد نجاح المنظمات وإستمرار نموها وإزدهارها ، وذلك في حالة إذا ما تَمَكَّنَتْ من صياغة وضع أساليب جديدة ضمن مفهوم أكثر تكاملاً وإتساقاً مع المتغيرات، يُمَكِّن المنظمات من العمل بطريقة مُتَمَيِّزة تضمن إمكانية الإستمرار مع مرور الزمن ونظافة الكون(*) sustainability and the health of the planet، وأن تتحقق التنمية المتواصلة للمنظمات وفقاً لإستراتيجيات العمل التي تتوصل إليها ، وتطوير هياكلها التنظيمية بصورة فعالة ، وإختيار النظم المناسبة لإدارة شئونها في إطار شبكة متكاملة من العلاقات يتوافر فيها عنصر التعاون المشترك بين عناصرها ، والوضوح الذي يُيَسِّرْ حُسن العلاقات التنظيمية ، ومرونة العمل وتدفق المعلومات في كافة الجهات.

وقد صدر في مصر ، وفي الخارج العديد من المؤلفات العلمية الإدارية التي توجه نظر المستويات المسئولة عن إدارة دوائر الأعمال وتُرشدها وتُبصرها إلى أن التغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر تترك بصماتها على البيئة الدولية بصفة عامة ، وبيئة دوائر الأعمال المصرية بصفة خاصة ، الأمر الذي يتطلب ضرورة الإرتفاع بمستوى القدرات والمهارات والتقنيات المستخدمة حتى يمكن للبناء التنظيمي أن يستقر وينمو ، خاصة وأن مجتمعنا الدولي المعاصر يعيش عصر المنظمات ،

* Environmental management and Governance .. by Peter J. May and Others - (Routledge New York 1996).

وكذلك المرجع الآتي الذي يدعو إلى الاهتمام بالصحة كإستراتيجية لتحقيق موارد التنمية البشرية.

Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty", *Administrative Science Quarterly*.

والذي يبعث الحياة في هذه المنظمات هو الإنسان ، وبمهاراته وقدراته يتوافر للمنظمات حسن التنظيم والإدارة ... فتنمو وتصبح أكثر رسوخاً في سوق الأعمال والأبقى والأطول عمراً مع الزمان.

ولذلك يُحَذِّر علماء الإدارة من وضع قيود جامدة بدرجة أكثر مما ينبغي على الأجهزة التنفيذية للمنظمات ، لأن مثل هذه القيود قد تكون خطرة من منظور إداري ، ويوصوا بأن تُتِيح المنظمات الفرص للأجهزة التنفيذية لكي تُتَابع بصورة مستمرة ودقيقة الإتجاهات التجارية والإقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، والنظامية ، والتقنية ، والأخلاقية وجميع العوامل البيئية التي قد يكون لها تأثيرات على المنظمة... إلخ ... وأنه على قدر فهم القوى التنفيذية لهذه الإتجاهات تستطيع قيادات المنظمات أن تَتَكَيَّفْ مع بنائها الداخلي ، وظروف البيئة التي تتفاعل معها ، وتكون قادرة على أن تُحَدِدْ إستراتيجية التخطيط التنظيمي وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية ، والعمليات التي ستقوم المنظمات بتطويرها ، وصولاً إلى تحقيق أهدافها في ضوء المتغيرات التي تواجهها.

ويرى علماء الإدارة أن العملية التنظيمية ينبغي أن تأخذ في إعتبارها إحتمال أن تجد المنظمات بحكم الظروف المحيطة بالبيئة ، قد تجد نفسها في لحظة من اللحظات أنها في موقف غير(*) مُتَوَقَّعْ قد يُهَدِّدْ نشاطها وإستمرارها ، الأمر الذي يفرض

---

* برجاء الرجوع إلى المراجع الآتية :

- **Robert B. Duncan, "Characteristics of Organizational Environment and Perceived Environmental Uncertainty",** ***Administrative Science Quarterly***
- **Tom Burns and G.M. Stalker,** ***The Management of Innovation*** **(London: Tavistock.**
- **J.C. Spender and Eric Kessler, "Managing the Uncertainties of Innovation: Extending Thomposon (1967)",** ***Human Relations 48 (1) (1995), 56.***

على المنظمات إتباع أسلوب متوازن يحكم العلاقة بين نوعية نشاطها وما قد يعترض هذا النشاط من أزمات وإحتمال وقوعها ، ومعرفة الأساليب العلمية لدرء أخطارها وتجنبها.

ومما لاشك فيه أن المنظمات في حاجة دائماً إلى قيادات إدارية ذات بصيرة ورؤيا قادرة على إستشراف المستقبل ، بالإضافة إلى ما تتَحلَّى به من مهارات قيادية ذات قدرة تأثيرية على معاونيها ومرؤسيها.

### المديرون وظروف البيئة :

تؤكد التطورات العلمية لعلوم الإدارة على الأهمية القصوى لتفهُّم مديري المنظمات للظروف البيئية المحيطة بالمنظمات التي يديرونها ، بالإضافة إلى كافة أبعاد التنظيم للوحدات التي تدخل في نطاق إشرافهم والتي سيتحملون أمانة إدارة نشاطها ، ومن هذا المنطق يرى علماء الإدارة أنه ينبغي أن يكون لدى المديرين إلمام كامل بجميع العوامل الخارجية والداخلية التي ترتبط بأوجه النشاط الذي يقع في نطاق إشرافها والقوى البشرية العاملة فيها ، آخذين في الإعتبار إرتباط بعضهم ببعض من خلال علاقات رسمية وغير رسمية في إطار الهيكل التنظيمي للمنظمة التي يعملون فيها .. هذا بالإضافة إلى أن يكون لدى المديرين نظرة مستقبلية(*) لما قد تقابله المنظمة من عقبات ومشكلات ، حيث يقع على عاتق المديرين الإستعداد مُسبقاً لإحتمال مواجهتها ، ويوجد إتفاق بين علماء التنظيم والإدارة على أن المنظمات لها شخصيتها الخاصة التي تُعرف بها ، والتي كَوَّنتها عبر السنين منذ إنشائها ، وفي

---

* The Uniqueness Paradox in Organizational Stories, By J. Martin & Others, Administrative Science Quarterly, 28, No. 3 (1983).

مراحل تطورها ، وعلى وجه الخصوص مواقفها السابقة ، والجهود التي بذلتها والتي منها التغلب على العقبات التي قابلتها في ظل المتغيرات التي تعترض إقتصاديات نشاطها ، في إطار المتغيرات السريعة والمتلاحقة التي يشهدها مجتمعنا الدولي المعاصر في الآونة الأخيرة ، وعلى رأسها ما يتطلبه النظام العالمي الجديد من أساليب ومواصفات وشروط تتعلق بالتجارة الدولية وما يرتبط بها من ظروف بيئية.

ومما لاشك فيه أن المنظمات تختلف في خصائصها عن خصائص القوى العاملة فيها ، فالمنظمات نشأت لتبقى ، ولتنمو مع الزمن ، فهي الأقدم عهداً ، وقد يعمل في هذه المنظمات أشخاص لم يعاصروا نشأتها ، أو يشاركوا في تطورها ، وهؤلاء تهتم بهم العلوم الإدارية في إطار ما أطلقت عليه علوم الإدارة " السلوك التنظيمي " Organizational Behavior (*)

وقد يكون من الأهمية أن نوضّح أن علماء السلوك التنظيمي يقررون أن : " من المعارف العامة السائدة في ثقافة اليوم أن خصائص مجتمعنا الحالي تتسم بالطابع الثوري في تقدم العلوم الطبيعية وعلوم الأحياء ، والأهمية المستمدة من حقيقة هذا الوضع يصعب إغفالها ، حيث أنه إذا لم يتعلم الإنسان كيف يستخدم الجهود البشرية ، ويُنَسِّق بين النشاط الذي يقوم به الناس ، فإن عدم الكفاية والفاقد الناجم عن عدم القدرة من إستخدام المكتشفات الفنية والإستفادة منها سيترتب عليه إستمرار التخلف ".

It is common knowledge that the culture of present-day society is characterized by revolutionary improvements in the physical and biological sciences and

* رجاء التكرم بالرجوع إلى مرجعنا بعنوان " المنظمات والسلوك التنظيمي والتعاوني.

**that the social sciences have lagged far behind. The significance of this state of affairs can hardly be overestimated, for unless man can learn to harness human resources and coordinate the activities of people, inefficiency and waste in utilizing technical discoveries will continue.**

**المنظمات وتصنيف البيئة :**

ولعل المعاني السابقة توضح لنا لماذا يلجأ الأشخاص الذين يرغبون في تحقيق هدف مشترك إلى أهل الذكر من المتخصصين قبل وضع مشروعهم موضع التنفيذ ... **إنهم يفعلون ذلك لكي يضع هؤلاء المتخصصين كثيراً من التفصيلات التي ينبغي أخذها في الإعتبار قبل إنشاء المشروع ومراعاتها عند تصميم "عملية التنظيم "** ... وهذه التفصيلات الكثيرة ينبغي أن تقترن بالعديد من الشروح والإيضاحات التي تعتبر مرشداً لكافة السلطات التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمنظمات ، **وعلى جميع القوى العاملة أن تلتزم بما يتضمنه التنظيم من دلائل تنظيمية والتي من بينها السياسات والقواعد والإجراءات ، وأن تتم محاسبة سلوكيات القوى العاملة في ضوء هذه السياسات والقواعد والإجراءات.**

**على أن يكون واضحاً أنه يمكن مراجعة عملية التنظيم في ضوء المتغيرات الإجتماعية والإقتصادية والبيئية المحيطة بالعمل ، وصولاً إلى تحقيق الأهداف المقررة.**

ويرى العديد من علماء الإدارة أن **المنظمات تأخذ الخصائص الإجتماعية للبيئة المحيط بها ، وتعتمد الأشكال المميزة التي تأخذها المنظمات في مجتمعات مختلفة على الوسط الإجتماعي والسياسي والديني والفلسفي الذي يستوعب المنظمات الجديدة** ، ومن أجل

مزيد من التعمق في فهم الظواهر التنظيمية إستنبط بعض العلماء ما أطلقوا عليه **أسلوب الموقف Contingency Approach** ، الذي يحلل العديد من العلاقات التي تتم بين النظم الفرعية المنبثقة عن التنظيم الكلي ، **وصولاً إلى فهم العلاقات المتداخلة بين المنظمة وبيئتها** ، وذلك لمعرفة أنماط العلاقات أو أشكال العوامل المتغيرة(*) على أن يكون واضحاً أن العملية التنظيمية واجبة التطبيق إذا أردنا للمنظمات التقدم والنمو والإزدهار ، **على أن يؤخذ في الإعتبار أن كل نشاط له طبيعته الخاصة التي يتميز به** ، وهو يختلف في ذلك عن غيره من النشاطات ، **فمثلاً النشاط الصناعي ، يختلف في طبيعته عن النشاط التجاري ، والنشاط التجاري يختلف في طبيعته عن نشاط المنشآت المالية .. وهكذا .. فإذا كان الأمر كذلك فينبغي إذاً مراعاة طبيعة نشاط المشروع عندما تبذل الجهود العلمية لوضع السياسات التنظيمية الخاصة به وذلك قبل أن يبدأ نشاطه** ، وأن يوضح الشكل التنظيمي طبيعة العلاقات ، وتدرج السلطات ، ومختلف الأجزاء والوحدات ، وأن يكون من المرونة بحيث يحقق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط الإنساني والترتيب المادي ، ويحقق أكبر قدر ممكن من الوفورات الإقتصادية مع مراعاة العامل الإنساني.

**وهناك(**) من العلماء من يقرر أن العملية التنظيمية إذا راعت الظروف البيئية ، فإنها تسهم في تحفيز وإثارة الأفكار وتنمية ملكة**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Contingency Views of Organization & Management, By F.E. Kast & J.E. Rosenzweig (Chicago : Science Research Association, 1973.
- Designing New Business Start-ups : Entreprenural, Organizational & Ecological Considerations, By A. Vandeven, R. Hudson and D. Schroeder (Journal of Management 10, 1984).

** نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- William, P.C, Barbara, W.S. (1999). Environmental, The McGraw-Hill Companies.
- ----------------------------------, (1995). Environmental Science, Wm. C. Brown Publishers.

**الإبداع والإبتكار Steering Innovation ، وفي هذا المقام أرجو أن أوجه النظر إلى البحث الذي أجرته عالمة الإدارة " كانتر Kanter " في عام ١٩٨٤ عن المنشآت التي نجحت نتيجة لتبنيها إستراتيجية الإبتكار(*).**

**Survey of enterprises that had successfully engaged in "Innovation".**

لقد وجدت العالمة على حد قولها " أن **البيئة كانت لها تأثيراتها على إحتمالات التجديد والإبتكار فيما يتعلق بطبيعة المناخ الإقتصادي** .. أما فيما يتعلق بالمنظمة نفسها ، فقد كانت لها تأثيرات مهمة عن طريق تصميم الهياكل التنظيمية ، وأن نظم المعلومات والإتصالات كانت واضحة. كما وأن التأثيرات الثقافية كانت مهمة من حيث تأثيراتها المرتبطة بمعنويات القوى العاملة وقبولها لفكرة التغيير ".

وفيما يلي نص كلماتها :

**Environmental influences affected the possibility of innovation in terms of the nature of the economic climate. Institutional influences were important in that organizational structures, information and communication systems had to be open. Cultural influences were significant. There was an influence in terms of the morale of the workforce and the acceptance of the idea of change.**

---

* The Change Masters, By R. Kanter, London, Allen & Unwin, 1984.

وكذلك :

- John Huey, "Waking up to the New Economy", Fortune, 1994.

ويقول عالم الإدارة دكتور كينيث ن . ويكسلي(*) أستاذ الإدارة وعلم النفس بجامعة ميتشيجان ، وزميله دكتور جاري أ. يوكي إستاذ الإدارة في جامعة نيويورك. يقول هذان الأستاذان في مرجعهما بعنوان : Organizational Behavior and Personnel Psychology.

**هناك العديد من العوامل الإقتصادية ، والسياسية ، والثقافية ، والتطورات العلمية في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة ، أو تعوق عملية دورة الإنتاج المنتظمة ، من حيث المدخلات وتصنيعها إل مخرجات ، ومن هذه العوامل : العملاء ، والمنافسون الذين يعتبرون من المُحَددات الأساسية فيما يتعلق بالإقبال والطلب على منتجات وخدمات المنظمة.**

كما يستطرد هذان العالمان قائلين أن من بين عوامل البيئة الخارجية التي لها تأثيرها ، ولها ضغوطها المُربكة والمؤثرة على أهداف المنظمة ونشاطها ... عامل الموردين ... وعامل المنافسين ، حيث يقولان :

**" إن الموردين والمنافسين من العوامل الأساسية فيما يتعلق بالتعرُّف على مدى القدر الكافي من المدخلات التي يمكن للمنظمة أن تحصل عليه من الموارد والقوى العاملة ، والوكالات الحكومية المُشْرفة ، والمالكون للمنظمة أو حملة الأسهم ، والدائنون ، والنقابات العمالية ، وأخيراً فإن القيم وسلوك أعضاء المنظمات تتشكل من خلال تأثيرات ثقافة البيئة عليهم.**

---

* Organizational Behavior and Personal Psychology, by Kenneth N. Wexley and Gary A. Yuki (Richard D. Irwin, Inc. 1984).

وفيما يلي نورد النص الذي أورداه في مرجعهما :

**Many economic, political, cultural, and scientific developments in the external environment can affect an organization's goals or disrupt the regular input-transformation-output cycle. Major environmental elements affecting a business organization are customers and competitors are key determinants of the market demand for the organization's products or services. Suppliers and competitors for sources of supplies and labor are principal determinants of whether the organization can obtain an adequate amount of these inputs. Government regulatory agencies, owners or stockholders, creditors, labor unions, and consumer groups exert conflicting pressures on the organizations and influence its goals and activities. Finally, the values and behavior of organization members are shaped by their cultural environment.**

وإتماماً للفائدة نعرض شكل يوضح تأثيرات البيئة المتعددة على المنظمة ، موجهين النظر إلى أن كل عنصر من العناصر(*) الموضحة في هذا الشكل له العديد من المراجع التي أخرجتها المكتبة العربية الأجنبية.

---

* لمزيد من التوسع في هذا الموضوع نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع العلمية التي أصدرناها في هذا الشأن ومنها :
- العملية التنظيمية والبناء التنظيمي : ١٩٩٥ - مكتبة عين شمس.
- قراءات في إدارة التسويق - ١٩٩٨ - مكتبة عين شمس.
- التنظيم التعاوني وإدارة الجودة الشاملة - ١٩٩٩ - مكتبة عين شمس.

# تأثيرات البيئة المتعددة على المنظمة



## ثالثاً : إدارة المنظمات والظروف البيئية المحيطة

### الهيكل الإجتماعي والمنظمات : Social Structure & Organizations

نرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك العديد من العلماء الذين بحثوا في الهيكل الإجتماعي والمنظمات ، وأفاضوا في شرح الإختلافات بين الأفراد **Individual differences** ، أجمعوا على أن أي شخص يشغل أي وظيفة من الوظائف في أي وحدة من وحدات الهيكل التنظيمي لأي منظمة ، ينبغي وضعه في المكان الذي يتناسب مع مؤهلاته وإستعداداته وقدراته وفقاً لسلم المسئوليات السابق تصميمه ، وأن يكون قادراً بالإضافة إلى علمه ومهاراته وقدراته على أن يتعاون مع زملائه ، وبذلك يرتبط في عمله مع غيره ، وعلى قدر إحسانه في العمل وفقاً للمقاييس المقررة في سياسة المنظمة ، يرقى صُعُداً في سلم المسئوليات ، ويفوَّض بالسلطات التي تتناسب مع هذه المسئوليات(*).

**وينبغي أن تتيح سياسات المنظمات للأفراد الذين يعملون فيها الفرص التي تُمكِنهم من تنمية وتعظيم مهاراتهم وقدراتهم ،** وبالتالي إتاحة الفرص لهم لتولي المراكز القيادية سواء على مستوى إداراتهم ، أو مستوى الهيكل التنظيمي للمنظمة ، ولولا وجود هذا الأمل لدى أفراد القوى العاملة ... لولا ذلك الأمل لفضل كل شخص أن يعمل بمفرده في حدود قدراته ، آملاً أن يحصل من وراء ذلك على ثمرة ما قد يبذله من جهد ، وما قد يكون وَضَعَهُ في عمله من مال لإستثماره ، وإنمائه في حدود مهاراته وقدراته.

* William A. Schiermann, " Organizational Change: Lessons from a Turnaround", *Management Review, April 1992.*

لذلك يرى علماء الإدارة أن الإختيار الحسن للقوى العاملة هو أفضل سياسة حيث يقول العالمان الكبيران " هارولد كونتز ، وسيريل أو دونيل " (*) في مرجعهما " أساسيات الإدارة " ... " من العادة القول أن الناس الذين يتصفون بالجودة بإمكانهم أن يجعلوا أي نموذج تنظيمي يعمل ... حتى قيل إن الغموض في التنظيم شئ جيد ، فهذا الغموض قد يدفع الناس إلى العمل ، فهم يعلموا أن عليهم أن يتعاونوا من أجل تحقيق أي شئ. **وعلى أي حال ، فإنه لا يوجد شك في أن الأشخاص الذين يتصفون بالجودة ، وهؤلاء الراغبون في التعاون ، سيعملون معاً بمزيد من الكفاءة إذا كانوا يعرفون دورهم في العمل الذي سيقومون به في نطاق الجهد الجماعي المشترك ، ويعرفون ما هي علاقة الدور الذي يقوم به كل شخص منهم بالنسبة للآخر .. وهذا المفهوم يصدق في المعلومات ، والحكومة ، كما يصدق على فريق كرة القدم وفريق البيسبول ، وتصميم هذه النظم والحفاظ على أدوارها وإستمرارها هو أساس الوظيفة الإدارية للتنظيم.**

**وفيما يلي النص باللغة الإنجليزية :**

**It is often said that good people can make any organization pattern work. It has even been said that ambiguity in organization is a good thing, in that it forces**

---

(*) **Essentials of Management, By Harold Koontz & Cyril O'Donnell, McGraw-Hill Book Company.**

**وقد أفضنا في شرح هذا الموضوع في كتابنا " مبادئ الإدارة الدولية : " بين النظرية والتطبيق " - مكتبة عين شمس -١٩٩٧ ، ونرجو الرجوع بصفة خاصة إلى الفصل الحادي عشر. كما نرجو أن نوجه النظر إلى أن المكتبة الأمريكية أصدرت كتاباً من بين أكثر الكتب مبيعاً يُرشد الناس إلى أن الظروف قد تطرهم إلى أن يقعوا تحت رحمة بعض الموظفين وحينئذ يرغبون في إيجاد أسلوب لراحتهم وأن يكونوا في وضع أفضل ، ومن بين هؤلاء ما نشره مارك . هـ . مككورك Mak H. McCork تحت عنوان " ما لم تتعلمه في مدرسة الإدارة بجامعة هارفارد**

**"What They Dont Teash you At Harvard Business School"**

**الناشر : Mark H. McCarmamck Enterprises, Ins. 1998.**

**teamwork since people know that they must cooperate to get anything done. However, there can be no doubt that good people and those who want to cooperate will work together more effectively if they know the part they are to play in any collaborative endeavor and how their roles relate to each other. This is as true in business or government as it is in football or baseball. To design and maintain these systems of roles is basically the managerial function of organizing.**

**الإدارة والظروف البيئيةالمحيطة :**

إن سياق هذا الموضوع يتطلب أن نوجه النظر إلى أن مؤتمر ريو دي جانيرو قد تناول في كافة بحوثه وقضاياه موضوع الإنتاج ، وأهمية الإدارة البيئية السليمة في رفع مستوى معيشة المواطنين وتنفيذ برامج التنمية المتكاملة ، وهذا يدفعناإلى أن نؤكد أننا هنا في **مصر في حاجة شديدة إلى توفير المناخ الملائم لإنطلاقة الإنتاج في كافة قطاعات الدولة سواء أكانت هذه القطاعات عامة .. أو خاصة .. أو تعاونية .. أو إستثمارية .. أو نشاطاً أهلياً ..إن قطاع الأعمال بشتى قطاعاته في مصر في حاجة إلى إضافة الطاقات الإنتاجية الجديدة ، وهذا يتطلب إستثمارات جديدة ، ورفع إنتاجية عناصر الإنتاج القائمة ، وإستغلال الطاقات المعطلة ، ومواجهة الفاقد والإسراف في العمليات الإنتاجية ، فضلاً عن الإستمرار في توفير البنية الأساسية.**

**والسؤال هو : كيف يمكن تحقيق ذلك في مصر والتحرير الإقتصادي في ظل النظام العالمي الجديد له مضمون محدد وجوهر واضح ؟.. إن مفهوم التحرير الإقتصادي يعني أساساً إجراء الجهود اللازمة لمسايرة المتغيرات العالمية عن طريق تنمية**

**المهارات والقدرات القادرة على إحداث التغيير في إتخاذ القرارات المختلفة ( الإستثمار ، والإنتاج ، والتسويق ، والتشغيل .. الخ..) وذلك من أجل تحقيق أهداف إستراتيجيات التغيير من أجل التصدير ، في ظل إعمال وتطبيق الثورة الإدارية المعاصرة وما تستخدمه من تكنولوجيا الإتصالات ونظم المعلومات، وليس عن طريق الأوامر المباشرة أو التحكم المركزي !!.**

ومن هذا المنطق نشير إلى بعض عناصر الظروف(*) البيئية التي ينبغي مراعاتها سواء عند الإستثمار وعند الإنتاج بهدف التصدير ، وسواء أكان الإنتاج ينتمي إلى قطاع الأعمال العام أو إنتاجاً خاصاً ، أو تعاونياً ، أو إستثمارياً... حيث يرى علماء الإدارة بصفة عامة والتسويق بصفة خاصة **أن جودة الإنتاج للسوق المحلي تؤدي حتماً إلى جودة الإنتاج إلى السوق الخارجي في ظل مبدأ إشباع حاجات المستهلكين ورضائهم في إطار ما تسفر عنه البحوث العلمية التسويقية** ، هذا المنهج العلمي يعتبر من أساسيات التطبيق العملي الناجح لتحقيق الأهداف.

**بعض عناصر الظروف البيئية :**

**ظروف السوق :**

قد يكون من الأهمية بمكان ، أن نوضح **أننا في ظل التطورات الإقتصادية التي تفرض علينا أن نتجه إلى الأسواق العالمية ..**

---

* قد يكون من الأهمية بمكان أن أوجه النظر إلى موضوع " تأثيرات البيئة على المنظمة " ، حيث أن هذا الموضوع تناولناه بمزيد من التفصيل في مراجعنا ، وأوضحنا في مرجعنا " العملية التنظيمية والبناء التنظيمي " بمزيد من التفصيل أن هناك العديد من العوامل الإقتصادية والسياسية والثقافية والتطورات العلمية في البيئة الخارجية التي يمكن أن تؤثر على أهداف المنظمة . كما أوضحنا في مرجعنا " التنظيم ونظام إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة " بمزيد من التفصيل أثر البيئة على التنمية الشاملة والمتواصلة ، ونرجو من الراغبين في مزيد من المعرفة والدراسة أن يرجعوا إلى هذين المرجعين ، حيث أن المقام هنا لا يتسع للإفاضة في هذا الموضوع.

ينبغي أن نؤكد على ضرورة معرفة المنظمات للظروف التي تحيط بالأسواق الدولية .. آخذين في الإعتبار أن الإنتاج ينبغي أن يحظى برضاء المستهلك في التسويق المحلي ، وكذلك على الصعيد الدولي .. الأمر الذي ينبغي معه مراعاة متطلبات علم بحوث التسويق على الصعيد المحلي والداخلي وضرورة مسايرة التطورات العالمية .. وأن يكون هناك هدف أمامنا جميعاً .. وهو التطلع إلى إتساع الأسواق .. ومن هذا المنطق ينبغي التعرف على عديد من الجوانب التي نستطيع من خلالها إختراق الأسواق الخارجية وكسب رضائها.

**الظروف القانونية :**

هناك ظروف قانونية واجبة التطبيق على النطاقين المحلي والدولي ، وهي تُوضِّح الشروط التي يجب مراعاتها عند إنتاج سلعة أو تقديم خدمة معترف بها ، وقد أوضحت البحوث والدراسات العلمية التي قام بها البعض أن عدداً كبيراً من المنظمات كانت تجهل قوانين مكافحة الغش في البلاد التي ترغب في أن تمد نشاطها التسويقي إليها!!..

وعلى سبيل المثال فإننا إذا إفترضنا أن أحد أصحاب مصانع زيت الطعام في ألمانيا ، يرغب في تسويق منتجاته في فرنسا .. فعليه أن يعرف أن تلوين الطعام الآدمي يسمح به القانون الألماني ، ولكنه ممنوع بحكم القانون في كل من إيطاليا وفرنسا... وهكذا .. نكرر أهمية الحرص على التعرف على الأوضاع القانونية الواجبة التطبيق فيما يتعلق بالمعاملات التجارية على الصعيدين المحلي والدولي.

ومثال آخر حدث في الولايات المتحدة ، حيث رفضت الجمارك دخول الشمبانيا الفرنسية إليها وإعادتها بالتالي ، وذلك لإن القشْ الذي يحيط بالزجاجات لحمايتها من الكسر لا يتمشى مع قوانين الولايات المتحدة الأمريكية الخاصة بالخيوط المستخرجة من الخضروات.

من أجل ذلك ينبغي الإلمام بالحقائق القانونية لكل من يرغبون في تسويق منتجاتهم خارج مناطق نشاطهم ، حيث أن **الإلمام بها من الأهمية بمكان كبير حتى يصبح البحث التسويقي بحثاً كاملاً.. وبالتالي تستطيع أن تجني المنظمات ثمار جهودها التسويقية.**

**الظروف السياسية :**

ومن الجدير بالذكر أن نوجه النظر **إلى أهمية الظروف السياسية** ، فإن الظروف السياسية ليس لها تأثير على السوق المحلية فقط .. **بل يمتد تأثيرها على الأسواق التي تغطي قارات بأكملها** .. ولذلك فإن من الأهمية القصوى معرفة قوانين البلاد التي ترغب المنظمات في غزو سوقها ، وعلى وجه الخصوص دراسة إمكانيات الإستيراد والتصدير والكميات المسموح بها إذا دعت الظروف إلى ذلك.

وعلى ذلك ، فإننا نجد **أنه من العبث محاولة توسيع رقعة السوق إلى الخارج حيث تعمل أي حكومة من الحكومات على حماية سلعة معينة بوضع عدة قيود على إستيرادها.**

**الظروف الجغرافية :**

**المتطلبات الجغرافية للسوق تتوقف على دراسة عدة عوامل ، منها تكاليف النقل أو قوانين الإستيراد في المناطق المحيطة بمنطقة**

**إنتاج السلعة بهدف تحديد المناطق التي يجب غزوها** .. وينبغي تصميم خريطة إرشادية لهذه المناطق للتعرُّف على المواصفات أو القيود التي ينبغي تجنبها حتى يتمكن المشروع من إحتلال موقعه في المنطقة والمحافظة على هذا الموقع بالقدر الذي يسمح بإنتشاره.

وتوضح الدراسات التسويقية المتخصصة في الخارج أن مُنْتِجْ " البقسماط " مثلاً (الذي يزيد حجمه كثيراً عن وزنه) فإنه نتيجة لذلك ، ومراعاة لتكلفة النقل لا يرغب في نشر سوقه لمناطق تبعد أكثر من ٥٠٠ أو ٦٠٠ كيلومتر بسبب تكاليف النقل. **وعلى العكس من هذا ، نجد أن تاجر الماس يود لو يمتد سوقه إلى آخر أرجاء المعمورة.**

**الظروف السكانية :**

**وإذا إستطعنا تحديد الظروف السالفة الذكر ، أمكننا في ضوء البحوث والدراسات العلمية اللازمة التكهن بعدد المستهلكين ، في إطار دراسة تعداد السكان والإحصائيات الخاصة بالمنطقة التي ترغب المنظمات في ترويج إنتاج المشروع بها** ، فعلى منتج الألبان الجافة الخاصة بالأطفال الرُضَّع البحث عن نسبة المواليد في المنطقة التي يرغب في غزوها .. وعن الأشهر التي تزيد فيها هذه النسبة خلال العام.. وعليه أيضاً أن يبحث البناء الأسَرى للمنازل التي تضم صغاراً ، ويصنف هذه المنازل تبعاً للمنطقة السكنية والمستوى الإجتماعي.

**الظروف المحيطة بالنقل :**

**ويرى العلماء أن هناك رابطة قوية بين مستوى تقدم المجتمع وأهمية النقل ، هذا بالإضافة إلى أن عدم توفر شبكات النقل الداخلي تؤدي إلى حدوث إختناقات يترتب عليها الكثير من**

المشكلات وعلى وجه الخصوص المشكلات التسويقية ... ولذلك تهتم الدراسات التسويقية بالأبحاث السكانية وتخطيط المدن وإختيار الموقع الإقتصادي للمصانع والمنشآت المالية والتجارية بالإضافة إلى البحوث التي تتعلق بالنقل بكافة أشكاله وصوره حتى يمكن وضع سياسة عامة ومدروسة للنقل بما يتمشى مع التطور الإقتصادي والإجتماعي .. ومن المظاهر الجديرة بالإهتمام إستعانة بعض الحكومات بالحركات التعاونية فيها للإسهام في حل مشكلات النقل ، حيث ثبت بما لايدع مجالاً للشك أن وسائل النقل تلعب بصفة عامة دوراً على جانب كبير من الأهمية في تيسير الوظيفة التسويقية بالنسبة لأي مشروع من المشروعات في الدولة ، سواء أكان هذا المشروع ينتمي لقطاع الأعمال العام أو الخاص أو التعاوني أو الإستثماري أو النشاط الأهلي ، وبالتالي تسهم في تدعيم إقتصادياتها .. ولعل من أبرز الأدوار التي تؤديها وسائل النقل أنها تسهم في إتساع الأسواق ، وسرعة إستغلال الموارد أياً كانت هذه الموارد ، مادية أو بشرية .. هذا بالإضافة إلى إسهامها في تحقيق زيادة المنفعة وذلك عن طريق إسهامها في نقل القوى العاملة ، والسلع إلى الأماكن التي تكون في حاجة إليها .. وبذلك تكون أكثر نفعاً.

والتنظيم الجيد لوسائل النقل يُمكّن المشروع من أن يتمتع بمزايا الإنتاج الكبير بإستخدام الآلات الحديثة ذات الطاقة الإنتاجية العالية ، حيث تكون تكلفة وحدة المنتج أقل ، إذ أن التقدم في وسائل النقل – تكلفة ووقتاً – يؤدي إلى إتساع السوق ... ويمكن القول أن إمكانية إستخدام أساليب الإنتاج الكبير يحدها تكلفة نقل المنتج النهائي ، خصوصاً إذا ما كان السوق المحلي والأماكن القريبة منه تَقصُر عن إستيعاب مجموع الإنتاج .. الأمر الذي يتطلب تسويق السلعة في أماكن مختلفة .. وفي هذه الحالة يكون لتكلفة التسويق أثر كبير في القرارات التي تتعلق بالإنتاج ، وذلك

لإنه لا ينبغي أن تطغى تكلفة التسويق على ما تستهدفه المنشآت من ربح ، هذا بالإضافة إلى أن النقل يؤثر تأثيراً حاسماً على مكان تَوطُن المشروع.

**إعتبارات السوق :**

ونرجو أن يكون واضحاً أن العناصر التي عرضناها هي بإختصار جانب من البحث المبدئي الذي يجب القيام به لتحديد ما يطلق عليه بصفة عامة " ظروف السوق " .. آخذين في الإعتبار أن السوق هو عبارة عن مجموعة من الأفعال وردود الأفعال التي تتوقف أساساً على سلسلة الرغبات المستقاة من المستهلكين والمنتفعين .. وأنه ينبغي إعادة هذه الدراسة من آن لآخر خلال فترات محدودة لتتبع تطور الإتجاهات المختلفة ، على أن تكون هذه الدراسة دقيقة لإمدادنا بالأرقام والإحصائيات والقواعد التي تصدر من المعاهد ومراكز الأبحاث والهيئات المختصة بالنشاط .. وكذا الإتحادات والغرف المشكلة لهذا الغرض ، بالإضافة إلى المجلات والنشرات المتخصصة... هذا بالإضافة إلى مراعاة الظروف والأوضاع المحيطة.

**إعتبارات المستقبل :**

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أن منشآت الأعمال في شتى أنحاء العالم ، تطور نفسها(*) لكي تكسب الأسواق الداخلية.. ومن التطورات المتقدمة التي حدثت من أجل الترويج للمبيعات في بعض البلدان المتقدمة كأمريكا مثلاً .. إنها أدخلت خدمة الحاسبات الإلكترونية من أجل التيسير على العملاء في الحصول على السلع

* Deanne N. Den Hartog, Jaap J. Van Muijen, and Paul L. Koopman, "Linking Transformational Leadership and Organizational Culture", The Journal of Leadership Studies (1996).

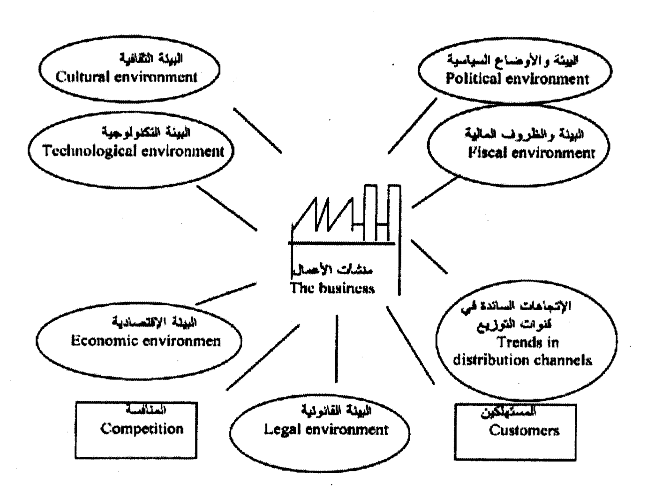
والخدمات التي يحتاجون إليها .. **فمثلاً يمكن عن طريق الإتصال التليفوني .. الإتصال بالحاسب الإلكتروني الخاص بالمنشأة ، وطلب أي نوع من الخدمات .. ويتولى الحاسب الإلكتروني فوراً كتابة الطلبية وتحديد الأثمان وتوجيه الطلب وإرساله إلى العميل .. كل ذلك يتم في دقائق معدودة .**

ولعل هذه الصورة توضح لنا ، وأننا نعيش في عصر المنافسة .. **علينا أن ننظر عبر المستقبل ونتطلع إلى الآفاق التي دخل إليها غيرنا .. خاصة وأننا هنا في مصر نجتاز مرحلة التحول نحو خلق الدولة العصرية التي تفتح ذراعيها لكل راغب في التعامل معها على أسس من إحترام السيادة والرغبات القومية .. هذا بالإضافة إلى أنه في ظل تطورنا الحديث ، سيفد إلينا المال العربي والمال الأجنبي** .. وكل هذا سيطرق مجالات للإستثمار في صورة منشآت ، وهذه المنشآت سيتوافر في إقامتها أحدث الأسس والأساليب العصرية تنشأ على أسس عصرية .. **الأمر الذي يفرض علينا أن نطور من أنفسنا علمياً وتطبيقياً في إطار حسن إعداد جيل جديد(*) يعرف مسئولياته على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي** ، ويعرف أن التطور العالمي فتح الأسواق لإبتكارات جديدة وخدمات جديدة ، الأمر الذي ينبغي أخذه في الإعتبار بما يحقق تدعيم الإقتصاد القومي ، بحيث يمكننا أن نساير هذه التطورات .. وبذلك نحقق أهداف تطورنا الحضاري الجديد الذي نأمل أن ننشده.

وفيما يلي نورد أحد الأشكال التي توضّح الظروف والأوضاع المحيطة ببيئة منشآت الأعمال.

---

* **لمزيد من معرفة أهمية حسن إعداد أجيال جديدة قادرة على مواجهة المتغيرات العالمية نرجو الرجوع إلى :**
- **A more tolerant generation, by Dyan Machan Forbes (8 September 1997).**
- **International Marketing : Analysis and Stratigy, by Sok Onkvisit and Johan J. Shaw, (Upper Saddle River, W.I. Prentice Hall 1997.**




**الظروف والأوضاع المحيطة ببيئة منشآت الأعمال**
**The business and its environments**

# رابعاً : الإدارة البيئية والإبداع

## مفهوم الإبداع :

يدخل مجتمعنا الدولي المعاصر مرحلة جديدة منذ فترة ليست قليلة **تقابل فيه المنظمات العديد من الأزمات**(*) **السياسية والإقتصادية والمالية** ، وتفرض هذه المواقف ضرورة إعمال العقول وتضافر الجهود البحثية وصولاً إلى مواجهة مثل هذه المواقف ، ويرى علماء الإدارة ضرورة السعي نحو حفز المنظمات إلى تنمية ملكة حُسن الإستماع لدى فئة الإدارة العليا .. إن هناك أهمية لحُسن الإستماع إلى آراء القوى الوظيفية ومشاركتها لإبتكار أساليب جديدة للتنمية. كما أنهم يطالبون بتطبيق هذا المفهوم على وجه الخصوص في التجمعات البشرية التي تعمل في مناطق شعبية ، أو **هؤلاء الذين قد تكون لديهم الموهبة والقدرة والمهارة ولكن تعوزهم المشورة والناحية التمويلية** ، ولذلك نجد أنه **برزت في جميع الدول المتقدمة تقريباً هيئات وأشخاص تقوم بالدراسات التمهيدية التي تأخذ في إعتبارها كافة الإحتمالات ويطلق عليها إدارة الإبداع والإبتكار ولها مصطلح باللغة الإنجليزية يطلق عليه Enterpreneurial Management** وتتميز بسمات ذات طبيعة خاصة يُمكن من خلالها أن تتعرف على الأشخاص الواعدين والوقوف بجانبهم وتدريبهم على ملكة الخلق والإبداع والإبتكار بحيث يتمكنون من إقتناص الفرص التي يستعينون فيها بمستحدثات العصر سواء أكانت تكنولوجية أو إنتاجية أو تسويقية لتتيح إمكانيات إيجاد فرصاً جديدة.

---

* وفيما يتعلق بتأثير الأزمات على المنظمات ، وكيفية التغلب على هذه الأزمات ومواجهتها ، وإعادة تجديدها يُرجع إلى :

Hurst, David K.
Crisis & Renewal : Meeting the Challenge of Organizational Change, Boston, MA : Harvard Business School Press, 1955.

**وتحرص دول العالم المتقدم من أجل تحقيق هذا الهدف على أن يتولى أشخاص من ذوي التخصص العالي متعاونين في ذلك مع القيادات العليا المسئولة التي يهمها محاربة البطالة لكي تقوم بدورها في تشجيع أصحاب هذه الملكات في السير قدماً نحو إقامة المشروعات التي تتوافر فيها إمكانيات جذب الشباب.**

وقد أمكن نشر هذا المفهوم في الخارج عن طريق إعطاء الفرص للشباب الذين ليست لهم مواصفات الموظفين ... **ولكن للشباب الذين لديهم ملكة الفكر الإبتكاري والمبدع** ، والجدير بالذكر ، في هذا المقام أنه يدخل في نطاق من يساعد هؤلاء الشباب **الكثير من الشركات التي خصصت جانباً من مواردها البشرية والمالية والمادية لعملية الإبداع والإبتكار وأطلقوا على المستويات المسئولة عن الإشراف على هذه المهمة " حماة الأفكار الجديدة "** الذين يسهمون بخبرتهم في الشئون الإدارية والمالية والتسويقية ، ويتابعون التطورات الدولية التي ترتبط بنشاط مثل نشاطهم ، والأجهزة الإدارية المشرفة على الأقسام المختلفة وما يتوافر لهذه الأقسام من قوى عاملة ، وأساليب تطورها لإحداث عمليات التطوير والتحديث والتغيير.. أي الإدارة المهنية المحترفة التي تساير مقتضيات العصر في أسلوبها وأدائها.

**ومما لاشك فيه أن حماة الأفكار الجديدة يحسنون إختيار الشباب الذين يدركون حقائق الأمور ، ولديهم الشعور بالمسئولية وقوة الخلق والإرادة ، وسمو الروح وشرف الغاية.**

**ولعل ما سبق ذكره يوضح لنا أهمية تربية الفرد تربية قويمة تهتم بإعداد الفرد علمياً ومهنياً على أسس من القيم الأصيلة التي تؤكد أن العلم في جميع الأديان ، إنما هو إدراك لكل ما يفيد الإنسان توفيقاً في القيام بمهمته العظمى كخليفة الله في الأرض ،**

عليه عمارتها وإستخراج كنوزها وإظهار أسرار الله فيها ، وهذا لا يتحقق إلا بإدراك العلم بمعناه العام الشامل ودوره وضروته في سعادة الأمم والأفراد ، على أن يقترن ذلك بالعمل ، فالرسول عليه الصلاة والسلام كان معلماً للخير بفعل الخير ... كان داعياً للفضيلة بالفضيلة ، كان قدوة في أعماله وأسوة بأفعاله .. إمتثالاً لقول الله سبحانه وتعالى " إن الله مع الذين إتقوا والذين هم محسنون ".

الإدارة البيئية والتصرفات المتشابكة :

هناك مبدأ أساسي في التنظيم ، هو أن الوحدات الإجتماعية التي يشملها التنظيم تجد مع مضي الزمن أنه من المفيد أن تربط تصرفاتها مع بعضها البعض في نوع من العلاقات يطلق عليه " التصرفات المتشابكة " بهدف إستقرار أنماط التصرف والتفاعل ، ووصولاً إلى مزيد من الوضوح ، وبذلك ينخفض الغموض ، أي تتضح المعلومات عن المكونات البيئية والمقدرة على التنبؤ بالمتغيرات البيئية ، وقد أوضحت الدراسات التي قام بها عالم الإدارة خاندوالا(*) أنه يمكن النظر إلى إستراتيجية المنظمة باعتبارها إستجابة للبيئة ، ويرى أن المنظمات التي تتبنى إستراتيجية شاملة ذات إستراتيجيات فرعية متعددة الوجوه تدل على بيئة نشطة ، ومعقدة ، وغامضة.

وفيما يلي نعرض في إيجاز أحد الأشكال التوضيحية التي تتعلق بإدارة نظام البيئة وما يرتبط بها من نظم فرعية ، موجهين نظر الباحثين إلى أهمية كل عنصر من عناصر هذا الهيكل الذي أوردناه ، حيث أن كل عنصر من هذه العناصر الفرعية يتطلب مزيداً من البحث والدراسة وعلى وجه الخصوص إدارات " البحث

* P.N. Khandwalla, "The Techno-economic Ecology of Corporate Strategy". Journal of Management Studies, Feb. 1976.

**والتطوير** " أو " **إدارات التغيير** " ، وغير ذلك من المسميات في المنظمات التي تعمل على مسايرة ركب تقدم المعرفة والعلوم والتكنولوجيا ، وأوجدت في هياكلها التنظيمية والإدارية مثل هذه الإدارات ، وذلك **لأن حُسن مراعاة هذه الأبعاد يوضح إستجابة المنظمات للتحديات التي يفرضها النظام العالمي الجديد الذي يتأكد كل يوم أنه يتجه نحو تدويل السياسات الإقتصادية** ، الأمر الذي يفرض على المنظمات تحليل المتغيرات الثقافية والإجتماعية والإقتصادية التي تتعلق **بالمستجدات الدولية ، وما يترتب عليها من مشكلات والتي منها البطالة والهجرة وغيرها من المشكلات ، وبالتالي ينبغي على المنظمات التعامل مع القوى الوظيفية التي تتحمل أعباء مراحل الإنتقال ، بحيث يتوافر فيها مواصفات النهوض بها إلى المستويات الجديرة بمشاركتها الفعَّالة في تحقيق الأهداف عن طريق التدريب المستمر على ذوي التخصص العالي** لحُسن تنفيذ السياسات وتطوير الأداء وتوضيحاً للتوجيهات الجديدة في العلوم الإدارية ، وتبادل الخبرات في التنمية الإدارية مع مراكز التدريب المتقدم في مجتمعاتها ، وغيرها من مؤسسات التعليم الإداري في الجامعات ، وصولاً إلى التنمية الشاملة والمتواصلة في إطار من التأكيد على جودة السلع والخدمات التي تلبي إحتياجات المستهلكين في الداخل والخارج ، مع كفالة الإستخدام الأمثل للموارد ، بالإضافة إلى مراعاة شفافية الإدارة التي تعتبر من بين الركائز الأساسية لإدارة المشروعات في مجتمعنا الدولي المعاصر.






## شكل يوضح متطلبات إدارة نظام البيئة

نظام البيئة
INVIRONMENTAL SYSTEM

TECHNICAL SUBSYSTEM
النظام الفرعي للتقنية
Knowledge المعرفة
Techniques تقنية
Equipment المعدات
Facilities الخدمات الميسرة

GOALS AND VALUES SUBSYSTEM
النظام الفرعي للأهداف والقيم
Overall Goals الأهداف العامة
Unit Goals أهداف الوحدات
Individual Goals أهداف الأفراد

MANAGERIAL SUBSYSTEM
النظام الفرعي للعملية الإدارية
Goals Setting تحديد الأهداف
Planning التخطيط
Controlling الرقابة
Top Mangement Philosophy and Leadership Style
فلسفة الإدارة العليا ، ونوعية القيادة

النظام الفرعي للهيكل التنظيمي والإداري
STRUCTURAL SUBSYSTEM
Tas المهام والتوجيهات
Units الوحدات
Work Flow تدفق العمل
Authority السلطة
Communications & Information Flow تدفق المعلومات والاتصالات
Rules & Procedures القواعد والإجراءات

النظام الفرعي للعمل الاجتماعي والنفسي
PSYCHOSOCIAL SUBSYSTEM
مصادر الثروة البشرية
Human Resources
Attitudes الاتجاهات
Perceptions الإدراك الحسي
Motivation الدوافع
Interceptions
Group Dynamics ديناميكية الجماعات
Organizational Climate
المناخ التنظيمي

ORGANIZATIONAL SUBSYSTEM
النظام الفرعي التنظيمي

**الحاجة إلى أساليب أكثر رقياً :**

قد يكون من الأهمية بمكان أن نوجه النظر إلى أن القوة الدافعة المُسيَّرة للنشاط الإنساني المنوط به تحقيق أهداف المنظمات في ظل ظروف البيئة ، هم المديرون ومن يقع في نطاق إشرافهم ، خاصة إذا علمنا أنه ينبغي على المديرين أن يمارسوا إختصاصاتهم في إطار أساليب تستهدف دفع نظام الإدارة البيئية لتحقيق مزيداً من تحسينات الأداء الكُلّي ليتوافق مع السياسة البيئية للمنظمة:

**Process of enhancing the environmental management system to achieve improvements in overall environmental performance in line with the organization's environmental policy.**

أخذاً في الإعتبار أن البيئة تعني كل ما يحيط بالمنظمة في الموقع الذي تمارس فيه نشاطها ، بما في ذلك الهواء والماء والأرض والمصادر الطبيعية ، والنباتات والحيوانات ، والبشر وما يرتبط بين هذه العناصر من علاقات :

**Surroundings in which an organization operates, including air, water, land, natural resources, flora, fauna, humans, and their interrelationship.**

ونرجو أن نوجه النظر إلى أن مصادر إدارة الجودة الشاملة توضح أن مفهوم إدارة البيئة بالنسبة للمنظمات يمتد بحيث يشمل النظام العالمي(*) :

**Surroundings in this context extend from within an organization to the global system.**

---

* **The ISO 9000 HandBook 2nd Edition Edited By Robert W. Peach Published by Irwin Professional Publishing 1995.**

وفي ضوء هذه الحقائق يرى علماء إدارة الجودة الشاملة والمتواصلة أن **المنظمات في حاجة إلى المديرين الذين يجيدون فن إستخدام الحوافز الإيجابية ، حيث أنها تُغري التابعين ببذل المزيد من الجُهد الذى يُمكن من خلاله أن يحظى المرؤوس بمزيدٍ من الدخل والخدمات التى يُشبع عن طريقها المزيد من احتياجاته.** وفى مقابل ذلك **تتحقق الإستجابة الفورية من المروسين لرغبات رئيسهم conformance to the superior's ، وكشفت البحوث والدراسات النفسية الحديثة** عن **أساليب أكثر تهذيباً ورقياً More refined techniques... هذه الأساليب وجدت استجابة واسعة من دوائر الأعمال ، وذلك لأنها استطاعت أن ترتفع بالكفاءة الإنتاجية للقوى الوظيفية ، ومن هذا المنطق فإنهم ينظرون إلى هذه الإساليب على أنها " أدوات لتحقيق الأداء الفعال للمستخدمين ".**

**New tools in achieving effective performance of employees.**

**ولعل هذا يوضِّح حاجة المنظمات إلى القدرة التأثيرية للمديرين على أتباعهم ، حيث أن هذه القدرة كانت ومازالت موضع بحوث مستفيضة من العلماء ..** فالبعض يتساءل .. هل هذه القدرة التأثيرية هى عبارة عن نوع من التعامل أو معالجة الإنسان " كشئ" يمكن إخضاعه لرغبات الرؤساء ؟.. **إذا كان الأمر كذلك ، فإن مثل هذه القدرة التأثيرية تصبح أمراً مزعجاً !!** غير أن كثيراً من العلماء أيضاً يقررون **أن الأسس الأخلاقية Ethical basis تعتبر من أهم دعائم الثورة الإدارية الحديثة** ، فإذا كان الأمر كذلك ، فإنه يمكن تحقيق العديد من الأهداف **عن طريق القدرة التأثيرية للمديرين الذين يلجأون إلى أسلوب تعميق الوازع المعنوى Moral restraint ، وفي هذا المقام نُشير إلى عالم الإدارة " تشستر**

**برنارد "(*) حيث كتب منذ ما يقرب من ستين عاماً عن ضرورة الإهتمام بالقيم الروحية والإجتماعية لدى القوى العاملة فى مختلف المشروعات ، وأثر هذا الاهتمام فى تحقيق(**) الكفاءة الإنتاجية ، ومن ذلك قوله: " إن الإهتمام بالإحتياجات الروحية والنفسية والاجتماعية للتابعين قد يكون أكثر فعالية فى التأثير عليهم من المكافآت التى تتعلق بالإحتياجات الجسدية ".**

**"The attention to the psychic and social needs of subordinates is probably much more effective in influencing people than physical rewards".**

ومما لاشك فيه أن التقدُّم العلمي والتكنولوجي قد أوجد الكثير من الأساليب التى تقوم على وسائل الإتصال الحديثة فى إدارة الأعمال ، والتى يمكن للمدير القادر أن يستفيد منها فى تحقيق أهداف المشروعات ، وفى نفس الوقت الوصول إلى تحقيق تعاون الجماعة معه أو تعاون أفراد الجماعة مع بعضها البعض ، **وجميع الأساليب الحديثة تحفظ للإنسان العامل عزته وكرامته** . وقد يكون من المناسب التأكيد على أن وسائل الإتصال الجيدة تتطلب ضرورة تَفَهُّم شخصية التابعين ، ومن أجل ذلك ينبغى إفساح الوقت للتعَّرف على ما يدور فى أذهان المرؤسين وما يرددونه على ألسنتهم ، هذا بالاضافة إلى التَعُّرف على آرائهم ووجهات نظرهم ، ومن خلال ذلك يستطيع المدير القادر أن ينفذ إلى أعماق شخصية المرؤوس ،

---

* سبق وأن أشرنا إلى هذا العالم في هذا المرجع ، ويمكن الرجوع إلى مزيد من كتابات هذا العالم في مرجعنا بعنوان " مبادئ الإدارة الدولية.

** رجاء التكرّم بالرجوع إلى ما كتبناه عن أثر هذا العالم فى موضوع حديثنا عن علماء العلوم السلوكية وتأخر نظرية الإدارة بمرجعنا " مبادئ الإدارة الدولية " – مكتبة عين شمس ١٩٩٧.

وبذلك يستطيع أن يستخدم أفضل الأساليب العلمية الحديثة المناسبة لتحقيق التحسين المستمر(*).

ومن الدراسات الهامة التى ينبغى على القيادات الإدارية أن توالى الإطلاع عليها والتَعَمُّق فى فهمها ، تلك الدراسات التى يقوم بها المعهد الأمريكى للبحوث الإجتماعية التابع لجامعة ميتشجان **Institute for social research at the University of Michigan** حيث قام هذا المعهد بدراسات عديدة حول علاقات المديرين بتابعيهم ، وأثر هذه العلاقة على الروح المعنوية والانتاج ، وقد أسفرت البحوث التي أجراها المعهد عن أنه يدخل فى نطاق الروح المعنوية الرضا النفسى عن العمل ، وما يوفره العمل من مظاهر تُضفى على الموظف الشعور بالرضى نظرا لما يلقاه ويُحسُّه من الأهمية الذاتية تقديراً لأدائه لعمله **Prestige satisfaction** ، هذا بالإضافة إلى أن مثل هذا الشعور يؤدى بالعامل أو أى شخص ينتمى للتنظيم إلى الإقتناع به بالإضافة إلى الإقتناع ببعض الجوانب غير المباشرة ، كالأجور والترقيات وفرص التنقل .. الخ ، وكذلك الفرص التى يتيحها العمل للموظف ليستطيع من خلالها استخدام مهاراته وقدراته الخاصة.

---

* نرجو أن نوجه نظر المهتمين بتحقيق التحسين المستمر للمنظمات أن هناك دوريات علمية تصدر في الخارج تتناول كل جديد في هذا الشأن ، ومن بين هذه الدوريات ما يصدر تحت عنوان " الرحلة المستمرة " : المجلة الخاصة بالتحسين المستمر :

**Continuous Journey : The Magazine for Continuous Improvement.**
**American Productivity & Quality Center**
**123 N. Post Oak Ln., Ste. 300**
**Houston, TX 77024 7797**
**Phone : (713) 681 4020**
**Bimonthly**

ولمن يرغب في الإشتراك في هذه المجلة التي تصدر أربع مرات سنوياً فإن إشتراكها ٢٢٥ دولار سنويا ، وعنوان الناشر :

**American Productivity & Quality 123 N. Post Oak**

ومن الجوانب الهامة لهذه الدراسة أنها أوضحت : " **أن هناك بعض الموظفين الذين يشعرون برضاء نفسى كبير عن المنصب الذى يشغلونه ، غير أنهم فى نفس الوقت يشعرون بكثير من عدم الرضا عن المنظمة التى يعملون فيها كنظام** ".

وفيما يلى النص :

**Employees may show high job satisfaction but feel very much dissatisfied with the organization as a system.**

## خامساً : المعرفة البيئية والمشاركة الوظيفية

**العلم وعصر المنظمات :**

لقد أكدت الإدارة العلمية منذ نشأتها أنها بالدرجة الأولى " ثورة عقلية " .. وأن هذه الثورة العقلية ينبغى أن يشارك فيها جميع المستويات العاملة فى المشروع ، أيا كان نشاطها أو مراكزها الوظيفية . وتؤكد الدراسات العلمية المرتبطة بالثورة الإدارية هذه الحقيقة ، خاصة وأن مجتمعنا الحديث ، صار من خلال تطوره **مجتمع المؤسسات A society of institutions ويقول " بيتر دركر " أن من بين أبرز سمات مجتمعنا المعاصر " أن كافة أوجه الواجبات الإجتماعية المهمة قد أوكلت إلى وحدات كبيرة:**

**every major social task has been entrusted to large organizations."**

وتؤكد المراجع العلمية التى تخرج من الغرب ومن الشرق ، أن مجتمعنا الدولى المعاصر يعيش عصر المنظمات الكبرى .. وأن عصر المنظمات هذا لم يعد قاصراً فقط على تنظيم الدولة وهيكل الحكم فيها ، أو تدعيم سلطة المؤسسات الديموقراطية فى ممارسة شئونها ، **إن كل هذا يعتبر فى عصر المتغيرات العالمية جزءاً من كل** .. فإن عصر المنظمات إمتَدَّ بحيث يشمل مختلف أوجه نشاط الدولة ومرافقها ، بما فى ذلك النشاط الإقتصادى والزراعي والصناعى والتجارى والثقافى والصحى والأهلي .. الخ.... **وجميع أوجه النشاط الإنساني عليها أن تراعى في جهودها نظافة وظروف البيئة.**

**ومما لاشك فيه أن الوحدات الكبيرة لكى تدار بأعلى قدر ممكن من الكفاءة عليها دائماً أن تراعي ظروف البيئة ، ومن هذا**

**المنطق فإنها فى حاجة إلى استخدام أفضل العقول البشرية(*) القادرة على إستشراف المستقبل والإسهام في وضع إستراتيجيات التنمية للمنظمات** ، وعلى قدر توافر هذه العقول يمكن تحقيق مُعَدَّلات أسرع فى النمو وتحقيق مستوى أعلى من الرخاء والرفاهية للمواطنين .. بل إن هناك الكثير من العلماء ومن بينهم مثلا : العالم الأمريكى " بروفسور ديريك د. برايس " يوجهون النظر إلى أهمية هذه الحقيقة فى تطورنا الحضارى المعاصر .. **فهذا العالم مثلا يتكهن بأن البشرية ستواجه أزمة لا نظير لها .. إنها أزمة فى " العقول " والسبب في ذلك كما يرى أصحاب هذا الرأى أن المجتمع الدولى نسى فى خِضَّم قلقه على نقص احتياطيات الوقود وغير ذلك من المواد الأولية .. نسى هذا المجتمع ، موارد أكبر قيمة وهى " الموارد البشرية " وعلى وجه الخصوص الدول النامية التي تأخرت في وضع إستراتيجية للتنمية البشرية وعلى رأسها البنيان التعليمي .. فالعلم هو أهم دعائم مجتمعنا المعاصر .. خاصة وأن هذا العالِمْ ضرب مثلا من الولايات المتحدة الأمريكية قائلا : " أن أحسن الفروض تؤكد أنه من بين مجموع سكان الولايات المتحدة ، ومع توافر الظروف البيئية الصالحة للعملية التعليمية ، فإنه لن يستطيع سوى ٦-٨ فى المائة من سكان أمريكا أن يُصبحوا علماء ، مع ملاحظة أنه يؤخذ فى الاعتبار عند تقدير هذه النسبة أعداد المتخصصين فى أدنى سُلَّم الدراسات العليا المتخصصة ، ثم يستطرد ذاكراً : أنه حتى هذه الأعداد القليلة من العقول البشرية لن يتسنى للمجتمع أن يستخدمها الإستخدام الأمثل فى مجال تخصصها ، والسبب فى ذلك يرجع إلى أن بعض هؤلاء بارادتهم**

---

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- The Forgotten Secret to Phenomenal Success. By Mike Hernacki (New York : Berkley Publishing Group, 1992).
- The Ultimate Secret to Getting Absolutely Every thing you want by Mike Herncki (New York : Berkley Publishing Group, 1988).

**الحرة يجد نفسه فى فترة من فترات حياته أنه ليس لديه الرغبة فى تكريس نفسه ووقته للبحث العلمى الذى تخصص فيه ، أنه يُفضِّل مجالات أخرى من النشاط المُبدِع الخلاق الذى يُسعده ويتلاءم مع ظروفه النفسية والبيئية والاقتصادية.**

ويرى المُحلِّلون من علماء العالم ، أن المؤسسات الكبرى استطاعت أن تحل بعض مشكلاتها عن طريق **إغراء " العقول " بالهجرة إليها .. وأن الذى يقرأ الصحف والمجلات العالمية يجد فيها الكثير من الإعلانات عن وظائف خالية فى هذه المؤسسات ، وأن هذه الإعلانات كثيراً ما توجه رسالتها إلى " سوق العقول " .. وهى غالباً الدول التى توجد فيها هذه العقول ، والتى يتضح من الظروف البيئية التى تعيش فيها هذه المستويات الممتازة أن ظروفها الاقتصادية صعبة** .. وأن هذه الظروف الصعبة أمام الإغراء المادى ، **والظروف المعيشية الأفضل المعروضة عليها ، ستجعلها تستجيب للهجرة إلى مواطن هذه الإعلانات المُغرية.. ومن بين الدول التى تلجأ إلى ذلك الولايات المتحدة الأمريكية فانها تُوفِّر نسبة من حاجاتها من القدرات العلمية عن طريق " استيراد العقول " من البلدان الأخرى وخاصة من البلدان النامية .. ومنها مصر** .. ومثل هذا الأسلوب يجعل الدول النامية تصاب بما نُطلِقُ **عليه " نزيف العقول "**.. وبذلك تزداد الدول الغنية غنى .. وتزداد الدول النامية فقراً .. خاصة وأن العلماء يقدرون أن الطريق الذى يتعلم فيه الفرد ابتداء من الصف الأول فى المدرسة الابتدائية إلى الصف الأخير فى المعهد أو الجامعة يمتد حوال ١٥ سنة ، ثم بعد هذا الدراسات العليا التى لا يستكملها إلا القادرون عليها ، وهم من الصفوة الممتازة البارزة فى جميع مراحل التعليم .. هؤلاء العلماء بعد المراحل الطويلة والشاقة من التعليم .. وبعد التكاليف الباهظة التي تحملتها أسرهم والدولة .. بعد كل هذا .. تستوردهم الدول

الغنية فى سهولة ويسر !!.. أى تأكل الدول الغنية الثمرة بعد تمام نضجها!!..وياليت الدول النامية تُحسن إستثمار العقول التي صمدت وبقيت لديها !!..

ويرى علماء التنظيم والإدارة أن القيادات الإدارية التي إحتلت مراكزها في ضوء علمها وجهودها وثبت نجاحها ينبغى أن تكون فى موقف يُحرِرُها من كثير من روتينيات العمل الذى يتسم بطابع البيروقراطية والتَخلّفْ ، وأن ترحب فى نفس الوقت بالمسئولية الكاملة عن النتائج فى نطاق ما تنادى به الثورة الإدارية من مدارس ومناهج ، ويدخل فى نطاق ذلك التنبؤ والتخطيط ، والمواصفات والقدرات في مجال الاحتياجات الوظيفية والعلاقات الإجتماعية فى المنظمات والمؤسسات الكبرى التى تُعتبر من أكبر سمات مجتمعنا المعاصر .. وأن الثورة الإدارية تضع على عاتق القدرة الإدارية واجباً على جانب كبير من الأهمية .. وهو ضرورة مسايرة ركب الثورة العلمية والإلمام بالتطورات المستمرة فى شتى فروع العلوم ، وضرورة مراعاة أقصى ما فى الإمكانيات من القُدرة والدقة فى الكشف عن قدرات الأفراد واستعدادهم ، وتوفير الأسلوب الأمثل للتدريب والتعليم لتحقيق ترابط عضوى بينها وبين التقدم التطبيقى العلمى والتكتيكى والاقتصادى للمنظمة أو المنشأة أو الوحدة التى يديرونها .. فاذا توافر كل ذلك ، وأعطيت القيادات الإدارية كل صلاحياتها ، فان التوجيه الإدارى يستطيع أن يقوم بواجباته التى تُسهم فى تطور المشروعات وتقدمها بما يُحقق الرخاء والرفاهية ، ليس فقط للعاملين وأصحاب المشروعات ، بل أيضاً بالنسبة للمجتمع الذى تُمارسُ نشاطها فيه .

المعرفة البيئية والقوى الوظيفية :

وأرجو أن يكون واضحاً أن الهدف النهائى لممارسة المديرين

وظيفة التوجيه الإدارى هو تحقيق التعاون الفعَّال بين الرئيس والمرؤوسين في مختلف مراحل المستويات الإدارية ، وبين المرؤوسين بعضهم البعض لتحقيق أهداف المشروع . وفى ضوء هذا الهدف تحتاج القدرة الإدارية إلى توصيل " المعرفة الجَمْعية " التي يمكن من خلالها توفير المعلومات الكافية لهؤلاء الذين يقع على عاتقهم مسئولية تنفيذ البرامج في الإدارات المختلفة والتي منها " سياسة المنظمة نحو البيئة " "Environmental Policy"(*).. وكذلك تحتاج القدرة الإدارية إلى العقول المتخصصة في مختلف أوجه نشاط المنشأة ، والتي ينبغي أن تشارك إيجابياً في التخطيط الواعي الذي يساعد على إستيعاب وجوه نشاط الإدارات في إتجاه غاية واحدة .. إن العقول المفكرة هي القادرة على إثارة الحماس الذهني وإحداث الثورة العقلية التي تعتبر شعار الإدارة العلمية منذ نشأتها .. فهذه العقول مثلاً هي التي تمكنت من أن تغذي الحاسبات الإلكترونية التي تستخدمها المؤسسات الكبرى في تصريف شئونها ، ولتوضيح ذلك نشير إلى أن هناك حاسباً إليكترونياً في جامعة " جون هوبكنز " بأمريكا يستطيع أن يقوم بعمليات حسابية في الدقيقة الواحدة .. لا يستطيع أن يؤديها أنبغ علماء الرياضة إذا عمل أربعة وعشرين ساعة في اليوم ، ولمدة أربعة آلاف عام !!..

ونرجو أن نؤكد على أهمية تنمية مهارات وقدرات أفراد القوى العاملة ، حيث ينبغى إعطاء أهمية خاصة للفرد كعضو فى جماعة ، والإهتمام بمدى قيام الفرد بمسئولياته وواجباته طبقاً للمتطلبات العلمية والعملية المقررة للأداء الوظيفى ، فان هذا يعني

---

* لتغطية أبعاد هذا الموضوع الهام نرجو التكرم بالرجوع إلى المرجع التالي :

Tibor, Tom
ISO 14000 : A Guide to the New Environmental Management Standards.
Chicago, IL : Irwin Professional Publishing, 1996.

إسهام من الفرد فى تحقيق كفاءة الأداء لعمله ، وبالتالى كفاءة الإنتاج ، موجهين النظر إلى مسئوليات المدير المتعددة والتي منها توجيه الفرد إلى الأسلوب الأمثل للأداء ، وما يقترن بذلك من الملاحظات الوظيفية للتأكد من إمكانيات أدائها على أفضل وجه ممكن . ومما لاشك فيه أن توافر جميع هذه العناصر ، اذا اقترن بأفضل الوسائل التى تحفز الفرد على العمل فى نطاق الخطط المقررة والمعدلات المستهدفة ، فإن ذلك يترتب عليه بالضرورة إسهام الفرد فى تحقيق الهدف من أدائه الوظيفي ، وبالتالى " التأكيد على إسهامه الفعَّال فى تحقيق أهداف الجماعة ".

**To assure the most effective contribution possible to the group objectives sought ".**

ومن المؤكد أن الإقتصاد المصري بما يتوافر له من قيادات علمية واعية بشئون البيئة العالمية(*) والإدارية قادر على تَحَمُّل أعباء عملية مواكبة المتغيرات العالمية وتحرير الإقتصاد المصري بدون معاناة كبيرة ، وعليه أن يعتمد على الله وعلى نفسه ، وطالما أن الشعب بقياداته السياسية والعلمية والتنفيذية لديه العزيمة فسيجد طريق التقدم والرفاهية بإذن الله ، بل إن سياسة الإصلاح الإقتصادي وما يرتبط بها من تنمية إدارية هي السبيل للحد من إرتفاع الأسعار والقضاء على البطالة وتخفيض اللجوء إلى المديونية الخارجية ، ودفع معدلات النمو الإقتصادي وزيادة الإنتاج وإرتفاع الإنتاجية .

---

(*) وفيما يتعلق بتحقيق جودة خدمة المستهلك في إطار ظروف البيئة العالمية ، يمكن الرجوع إلى المرجع التالي :

D, Egidio, Franco The Service Era : Leadership in a Global Environment. Cambridge, MA : Productivity Press, 1990.

# الفصل السابع

# المنظمات
# والبناء التعاوني المتكامل

- التعاون ورعاية الدولة.
- التعاون والتخطيط القطاعي.
- التعاون وخطوط إرشادية.
- الحلف التعاوني العربي المقترح.

## أولاً : التعاون ورعاية الدولة

### مقدمة في تعريف " الجمعية التعاونية " و " القانون التعاوني " :

نوقشت العلاقة بين الدولة والتعاونيات مرارا عديدة في كثير من المؤتمرات والمؤلفات(*) والواقع أن هذه العلاقة تعتبر موضوعاً متشعب الأطراف ، ورغم أنها مسألة ليست بالجديدة ، إلا أنها مازالت تحتل مكاناً على جانب كبير من الأهمية.

ويتناول هذا البحث بالمناقشة والتحليل ناحية واحدة فقط من ذلك الموضوع المتعدد الجوانب وبالتحديد : الدور الذي يمكن أن يؤديه التشريع التعاوني في إطار سياسة الدولة للتنمية التعاونية.

ويدل مجرد إختيار هذه الناحية موضوعاً للبحث على أن دور القانون التعاوني في هذا الصدد يمكن أن يعتبر كأداة لتنفيذ خطة الحكومة لرعاية التنمية التعاونية ، ومن ثم فإن هدف مناقشاتنا التالية هو محاولة معرفة أنسب الأشكال التي يصاغ بها القانون ليصبح أداة فعالة ، أو بعبارة أخرى كيف يسن أو يصدر القانون التعاوني ليتوافر بمقتضاه إطار قانوني مناسب للجمعيات التعاونية ، ويقود في نفس الوقت خطوات الأجهزة الحكومية في سعيها لرعاية التنمية التعاونية بطريقة مجدية ؟..

**ويلاحظ أن الجمعية التعاونية هي غرض التشريع ومحله ، وهي أيضاً الهدف الذي تتجه إليه الرعاية الحكومية ، ولذا ينبغي تعريف " الجمعية التعاونية ، وتحديد مضمونها إذ كثيراً ما يستخدم هذا المصطلح بمعاني كثيرة مختلفة ، الأمر الذي يتطلب بعض التوضيح ،** حيث أن الجمعيات التعاونية لم تكن في أصل نشأتها

---

* Co-operative Law as an Instrument of State-Sponsorship of Co-operative Societies. Marburg/Lahn, Federal Republic of Germany, 1974.

**مؤسسات إنبثقت من نصوص قانونية ، بل كانت ظاهرة إجتماعية وإقتصادية ، فقد تألفت الجمعيات الأولى قبل أن يظهر القانون التعاوني إلى حيز الوجود ، وابتكر رواد الحركة التعاونية الأوائل هذا الشكل التنظيمي من واقع تجاربهم العملية ، فلم يكن من المستساغ لديهم أن يقصروا نشاطهم على نشر الآراء النظرية أو التبشير بفلسفة التعاون ، بل رأوا أنه من المحتم أن يثبتوا عملاً أن آرائهم قابلة للتطبيق ، وأنها تتفق مع قواعد السلوك الانساني الأساسية والقوانين الاقتصادية.**

أي أن فكرة الجمعية التعاونية تطورت من المحاولات المبذولة لمواجهة المشكلات العملية الانسانية والاقتصادية ، إلى الملامح المميزة لهذا الشكل التنظيمي الجديد على النحو الذي صاغه الحلف الحلف التعاوني(*).

وحين تتناول العلوم التعاونية الحديثة مسألة تعريف الجمعيات التعاونية فإنها لا تبنى هذا التعريف على اساس الآراء أو المبادئ ، بل تقيمه على أساس البناء التنظيمي المتميز لتلك الجمعيات التي تتصف بطبيعة مزدوجة ، فهي جماعة من الناس ، وهي مشروعات.

**وتتألف الجمعية التعاونية طبقاً للتعريفات الحديثة من أربعة عناصر أساسية تحدد بنيانها(**).**

---

* **Report of the ICA Commission on Co-operative Principles. International Co-operative Alliance, London.**

** **The Legislator and the Co-operative, in : Fourth International Conference on Cooperative Science, Vienna, 1963.**

*) أنهـا جماعة من الناس لهم مصلحة اقتصادية واحدة على الأقـل وعـضويتها متميزة (جماعة تعاونية – مبدأ الباب المفتوح).

*) أن الدافـع للناس إلى العمل في جماعة هو رغبة كل منهم فـي تحـسين أوضـاعه عن طريق التضامن ، ومساعدة الذات ، أو المساعدة المتبادلة.

*) أن الوسـيلة لتحقـيق هـذا الهدف هي إنشاء مشروعات يمولونها ويديرونها معاً (المشروع التعاوني).

*) هـدف هـذا المـشروع التعاوني هو النهوض بالأوضاع الاقتصادية لمشروعات الأعضاء أو أسرهم.

**وجـاء إصـدار القوانـين التعاونية إعترافاً رسمياً من جانب الدولـة والحكـومة بالجمعـيات التعاونـية بوصفها شكلاً ينظم(*) المـساعدة الذاتية على أساس من التضامن ، بعد أن أثبتت التجربة العملـية أن هـناك إحتـياجاً حقيقياً لمثل هذا النوع من المنظمات. وكان من أهم الواجبات التي يقوم بها المَشرعون وقتئذ ، هو تقديم صـياغة قانونية للتنظيمات التعاونية خاصة بها ، تسهم في تحقيق أهـدافها ، وتـساعد فـي نفـس الـوقت على تنمية العضوية في الجمعيات التعاونية ... هذا مع ضرورة مراعاة أنه ينبغي أن يتوافر فـي هـذه الـصياغة تحقيق مفهوم هام ، وهو أنه إذا تصرف أي إنـسان طـبقاً لقانون التعاون فإن هذا يعني أنه تصرف أيضاً طبقاً للمبادئ التعاونية.**

ونظـراً لأن الجمعـيات التعاونـية هي تجمعات اختيارية من الأفـراد فقد اعتبرت في المحاولات الأولى داخلة في نطاق القانون

---

*) **Argyle, Michael, 1991. *Cooperation: The Basis of Sociability*, London: Routledge.**

المدنـــي ، وكان يجب – طبقاً لمبادئ قانون الجمعيات والشركات – أن يـــشمل قانون التعاون ضمانات يمكن عن طريقها الاطمئنان إلى تحقيق العديد من الأهداف ، ومن بينها ضمانات لتحقيق ما يأتي(*) :

*) إمكـــان تحقيق هدف الجمعية (النهوض بالأعضاء) بطريقة فعَّالة.
*) حمايـــة أعــضاء ودائني الجمعية بقدر الإمكان من إساءة إستخدام هذا الشكل القانوني للتنظيم.

وإقتصرت مشاركة الحكومة بالنسبة لهذه الجمعيات ، وبموجب القانـــون المدنـــي ، علـــى إجـــراء التـــسجيل وإلغاء التسجيل ، أما التـــصرفات الحكومية الأخرى فلا تتم إلا بناء على طلب الجمعية أو أعــضائها (مثل تعيين مجلس إدارة مؤقت لحين إنتداب مجلس إدارة جديد).

**الدولة كمنشئة وراعية للجمعيات التعاونية :**

منذ بداية القرن العشرين إكتشفت حكومات كثير من البلدان أن **الأفـــراد علـــى درجـــة كبيـــرة من الضعف ، أو على غير استعداد لـــيأخذوا زمام المبادرة أو وجدت الحكومات أنه لا تتوافر الحدود الدنـــيا للظـــروف الاجتماعـــية والاقتـــصادية التي لابد منها لقيام التعاونـــيات ونموها** ، وكان لابد للدولة أن تمنح الجمعيات التعاونية مـــزيداً من المساعدات ، فضلاً عن الإطار القانوني المناسب في بدء السماح بإنشاء هذه الجمعيات.

---

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- **Axelrod, Robert 1984. *The Evolution of Co-operation.* New York: Basic Books.**
- **Bailey, Jack. 1974.*The British Cooperative Movement.* Connection : Greenwood Press.**

وقـد أثار ذلك سؤالاً ظل موضع المناقشة لسنوات طويلة هو : **كـيف ينبغي على الحكومة أن تقدم المساعدات ؟.. وأي شكل يجب أن تـتخذه الإجراءات الحكومية التشجيعية ؟ ... ولا يمكن الاجابة علـى هذه الأسئلة إلا بعد معرفة وتحديد هدف الرعاية الحكومية ،** وبعـد إيـضاح النتـيجة التي يُفترض أن تحققها المعونة الحكومية والإجراءات التشجيعية وبسطها بجلاء تام ، وفي هذا الصدد ينبغي ألا يغـيب عـن الأذهان ما سبق قوله فيما يتعلق **بتعريف " الجمعية التعاونية " في ضوء رعايتها للجمعيات التعاونية.**

**تحديد أهداف الرعاية الحكومية للتعاونيات :**

مـن بين الأسباب الرئيسية التي تحفز الحكومات إلى الإهتمام بالـنهوض بالتعاونيات وتنميتها سبب هام يتعلق بما إشتهرت به تلك الجمعيات من أنها – كقاعدة عامة – **أداة ذات فاعلية لمواجهة وحل المـشكلات الاجتماعـية والاقتـصادية ، وعنـصراً إيجابياً للتقدم الاجتماعي والاقتصادي**(*) ، وتقوم هذه الشهرة أساساً على ما حققته الجمعـيات التعاونـية الأوربـية **ومـا قامت به لتنشيط الجماعات الـضعيفة إجتماعـياً وإقتصادياً ، وتحديث أشكال الانتاج والتجارة التقلـيدية ،** فـإذا قـصد مـن رعاية الحكومة للجمعيات التعاونية وتطويرها الوصول إلى مثل تلك النتيجة ، **فهنا يكون هدف التشجيع الحكومـي وبالتالـي هـدف التشريع التعاوني متجهاً إلى الجمعية التعاونية بوصفها تنظيماً ينفذ فكرة المساعدة الذاتية المتبادلة التي أوضـحناها آنفـاً ،** وعلـى ذلك يجب أن تتضافر كافة الإجراءات

(*) 1- **Benello, George, 1991. *From the Ground Up: Essays on Grassroots and Workplace Democracy. Boston: South End Press.***
**Bennis Warren, 1993. *Beyond Burearcracy*. N.Y.: McGraw**
2- **Argyris, Chris. 1991. "Teaching Smart People How to Learn". *Harvard Business Review,* (May).**

الحكومية وتتسق مع هذا الهدف ، والا فإن عدم توافر التنسيق قد لا يُمكّن التنظيمات التعاونية من بلوغ أهدافها المرجوة.

وتكتسب الجمعيات التعاونية التي من هذا النوع مقدرتها على تطوير قوتها الخاصة كمنظمات للمساعدة الذاتية المتبادلة من إهتمام أعضائها الصادق بوجوب عمل شئ ما من أجل مصلحتهم الخاصة ، وهم حين يعملون معاً بطريقة منظمة ومع الآخرين الذين لهم نفس الاهتمامات والمصالح يمكنهم تنمية شئون كل عضو بمفرده وتحسين وضعه الاقتصادي وبالتالي تنسحب تلك النتيجة على الأعضاء جميعهم ، وعلى الجمعية التعاونية ، ومن ثم يصبح الأمر مساهمة غير مباشرة في تحسين الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للوطن كله.

وعليه يجب أن تتجه كافة إجراءات الرعاية الحكومية إلى مساندة مبادرات الأفراد ، وحفز إهتمامهم بالعمل الجماعي ، بحيث تعمل تلك الإجراءات على توافر المناخ الاجتماعي والاقتصادي اللازم لنمو التعاون مع توفير أدنى المتطلبات الضرورية لهذا الغرض.

وقد ترمي رعاية الدولة للتعاونيات إلى هدف آخر ، إذ قد تتخذ الجمعيات أدوات لتنفيذ وإدارة نظام الاقتصاد الذي تخططه الدولة وتشرف عليه ، وفي هذه الحالة لا يصبح الغرض من الرعاية تشجيع المبادرة الفردية بقدر ما هو تنظيم لجهاز إداري دقيق وكفء ، فهنا تقوم الحكومة بتخطيط وتحديد أهداف الجمعيات التعاونية ومدى وظروف عملها ، أي أن مصلحة الأعضاء الخاصة

لن تكون – بوجه عام – الحافز الرئيسي(*) على المشاركة النشطة بالجهـود الشخـصية والمساهمة المالية في سبيل تطوير الجمعية التعاونـية ، ولذلك لابد من إجراءات أخرى لضمان استمرار العمل الجماعـي مثل العضوية الاجبارية والتعامل الاجباري بيعاً أو شراءاً أو فـرض الرقابة الادارية على الجمعية ، مع ما في هذا من مخالفة لمبادئ التعاون.

ولاشـك أن الاطـار القانوني المناسب ، للجمعيات الخاضعة لإشـراف الدولة ، تختلف عن النظام القانوني الذي يوضع لارشاد الجمعيات القائمة على أساس المساعدة الذاتية المتبادلة.

وعـندما تقـرر الحكـومة التدخل لرعاية التنمية التعاونية ، فالطـريق أمامهـا إمـا تشجيع التعاونيات القائمة على المساعدة الذاتـية المتـبادلة ، وإمـا رعايـة الجمعيات الخاضعة للإشراف الحكومـي ، ويجب أن يعلم المشرعون ما هو الاتجاه الذي تقرره الحكومة بشأن التنمية التعاونية قبل البدء في وضع قانون التعاون حتى تأتي صياغته مناسبة لتحقيق سياسة الدولة التعاونية وتنفيذها عملاً وتطبيقاً.

### الإطار القانوني للجمعيات التي ترعاها الدولة :

إذا قـررت الدولـة تـشجيع ورعايـة الجمعيات القائمة على المـساعدة الذاتية المتبادلة ، ففي إمكان المشرعين السير على منوال

---

*) 1- Book, Sven-Ake and Tore Johansson. 1988. *The Co-operative Movement in Sweden: Past Present and Future.* Stockholm: The Swedish Society for Co-operative Studies.
2- Book, Sven-Ake. 1992. *Co-operative Values in a Changing World.* Geneva: International Co-operative Alliance.
3- Bowles, Simon & Herbert Guintis. 1987. *Democracy and Capitalism.* New York:Basic.

القوانين التعاونية في أوربا الغربية واستخدامها كمثال تشريعي إلى حد كبير ، خاصة فيما يتعلق بالجمعيات القائمة ، لكن إذا أريد وضع قانـــون لجمعيات ترعاها الحكومة ، فهنا يختلف الوضع عن المثال الأوربـــي ، **إذ يجـب أن يتضمن القانون " أحكاماً " تنظم إجراءات الـــرعاية التـــي تنـــتهجها الحكـــومة وتحدد العلاقة بين الجمعيات التعاونية من ناحية ، وبين الوكالة الحكومية التي تقدم تلك الرعاية أو غيـــرها مـــن الأجهزة الحكومية المختصة بالتنمية التعاونية من ناحية أخرى** ، وعليه فمن الضروري إضافة بعض عناصر القانون العـــام إلى التشريع التعاوني التقليدي (الكلاسيكي) ليناسب التعاونيات التي ترعاها الدولة.

**ويخـــتلف قانـــون الـــتعاون الأوربي الكلاسيكي ، عن قانون التعاونـــيات التي ترعاها الدولة بفارق آخر ، هو أن القانون الأول يحكـــم شـــئوناً تعتبـــر مستقرة بغير تغيير لفترة من الزمن ، بينما الثانـــي مقـــصود به النهوض بالتطور المتجه نحو خلق ظروف لم تـــوجد بعـــد لكنها تعتبر مرغوبة ، وفي هذه الحالة يصبح القانون أداة لإحـــداث تغييـــر فـــي وضع معين ، على أن يقوم المشرعون بتعديل القانون فيما بعد حينما يقع التغيير المطلوب فعلاً.**

وظـــل " قانون التطوير "(*) موضع البحث والدراسة من جانب بعض أساتذة القانون الفرنسيين ، لأنه يوضح تماماً الملامح المميزة التـــي يجب أن تتصف بها الإجراءات التشجيعية في ميدان المساعدة الحكومية من أجل تنمية التعاونيات ، فهي أحكام قانونية تنظم مرحلة إنتقالية من التطور ثم ينتهي مفعولها بعد فترة من الزمن.

فإن كان هدف رعاية الحكومة هو المعاونة في إنشاء تنظيمات المساعدة الذاتية التعاونية التي تستطيع بعد فترة محددة من الزمن أن

* **See, L'Organisation Cooperative au Sengal by M. Camboabies Paris, 1976.**

تعمل بمفردها غير معتمدة على معونة خارجية ، وجب أن تتجه كافة الاجراءات التشجيعية الحكومية إلى خلق الظروف الاجتماعية والاقتصادية الكفيلة بوضع فكرة المساعدة الذاتية المتبادلة موضع التنفيذ العملي.(*)

ويواجه واضعو القانون صعوبات جمة في محاولتهم الجمع بين الأحكام القانونية ذات الطبيعة الدائمة التي تتناول بناء الجمعيات من الوجهة التنظيمية وبين التدابير ذات الطبيعة المؤقتة المتعلقة بالعون الحكومي ، وفي سعيهم لتأكيد الناحية التربوية للرعاية الحكومية ، وكل ذلك في قانون واحد ، والواقع أنه من المتعذر تحقيق هذه المقاصد من قانون الجمعيات التعاونية وحده.

ويتطلب رسم الإطار القانوني الوافي والمحيط بشئون التعاونيات التي ترعاها الحكومة إعداد وثائق رسمية متعددة من بينها ما يأتي :

*) بيان مكتوب عن أهداف سياسة الحكومة في التنمية التعاونية.
*) قانون للجمعيات التعاونية يحكم البناء التنظيمي لتلك الجمعيات ويحدد مدى التدابير الحكومية للنهوض بالتنمية التعاونية.

---

* أي أن تدابير الحكومة للنهوض بالتنمية التعاونية ينبغي أن :
*) تكون مؤقتة لا دائمة.
*) تؤكد بقوة على الأثر التربوي وليست إدارية بحتة إلا في الأحوال الاستثنائية.
*) تشجيع المبادرات الفردية والعمل الجماعي بدلاً من إعاقة القرارات الاستقلالية بوضع أحكام تفصيلية في القانون أو اللوائح أو بإخضاع نفاذ كل قرار هام للموافقة المسبقة من جانب الجهاز الحكومي ، أو بمنح معونات بدلاً من تشجيع العمل على المساعدة الذاتية المتبادلة.






*) ديــباجة فــي قانون الجمعيات التعاونية توضح المبادئ التعاونية التي تعترف بها الدولة وتقبلها كقاعدة للتشريع التعاوني.
*) لــوائح تحــدد بدقــة واجبات وسلطات وتنظيمات الجهاز الحكومي المختص بالتنمية التعاونية.
*) نظــام وظيفــي للعاملــين في البرامج الحكومية للرعاية والتنمــية التعاونــية ، ويجب أن يوضع هذا النظام بحيث يضمن إجتذاب عدد كاف من ذوي الكفاءة القادرين على الإضطلاع بهذه الأعمال والاحتفاظ بهم.

وينبغــي أن تُصاغ كل هذه التدابير طبقاً لفكرة واحدة تنتظمها جمــيعاً وتنهض على أسسها ، وهي أن كافة تلك التدابير تشكل في مجمــوعها التــشريع التعاونــي المطلوب للتعاونيات التي ترعاها الحكومة.

وعند إعداد قوانين التعاون الهندية(*) في عام ١٩٠٤ ، ١٩١٢ أحــس المــشرعون بمــدى صــعوبة مهمة وضع أحكام لنوع من التنظيمات لم يكن موجوداً في الهند ، ولم يكن معروفاً في هذا الصدد إلا بعــض أفكــار وإعتــبارات نظرية ومناقشات حول ما إذا كانت المــنظمات المــرجوة يمكــن أن تعمل في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية السائدة في تلك الفترة ، ووضع المشرعون القانون على أساس الفكرة الآتية(**) :

الهــدف النهائي من مشروع القانون هو إقامة تعاونيات على الــنمط الأوربــي ، أي غايتها المساعدات الذاتية المتبادلة ، ولهذا

* A Manual of Cooperative Law and Practice by M. Digby and B.T. Sarridge Cambridge, 1967.
** The Law and Principles of Cooperation by H. Calvert Ca

الغـرض أنـشئت وكالــة حكومية خاصة مهمتها النهوض بالتنمية التعاونــية ، ويـرأس هذه الإدارة التعاونية موظف يسمى " مسجل الجمعــيات التعاونــية " أسند إليه العمل على نشر فكرة التعاون ، والمــساعدة في إنشاء الجمعيات التعاونية الجديدة ، وتقديم النصح والمــشورة للجمعــيات المــسجلة ، ومنح القانون للمسجل سلطة تــسجيل الجمعــيات الجديــدة ، ومــراجعة حساباتها ، وحق إلغاء تــسجيل الجمعيات التي يتضح أنها غير قادرة على البقاء والعمل ، وكان له أيضاً حق التحكيم في جميع المنازعات داخل الجمعيات أو فيما بينها.

ولــم يكــن مسموحاً لموظفي إدارة التعاون إلا بتقديم النصح فقط ، فلم يُمنحوا أية سلطة تخوّل لهم إجبار الأفراد على الإنضمام للجمعــيات التعاونــية ، أو عقاب من لا يستمع لنصائحهم ، وكان المفــروض أن يتلقى المسجل ومعاونوه تدريباً خاصاً ليتمكنوا من أداء واجــباتهم المحــددة لهــم ، غير أن كل هذه الافتراضات التي قامت عليها فكرة " النظام التعاوني البريطاني الانجليزي التقليدي " لــم ينص عليها ، لا في قانون الجمعيات التعاونية ، ولا أي وثيقة أخرى قانونية ملزمة.

ومــنذ صدور أول قانون للتعاون في الهند عام ١٩٠٤ ظلت إدارة الــتعاون الــتي يرأســها المُسجّل السلطة الوحيدة المختصة بجمــيع التدابير المتعلقة بالرعاية الحكومية للتنمية التعاونية ، وتَمَّ تطبــيق هذا القانون في جميع البلاد التي تخضع للحكم البريطاني واعتُبــر هــذا القانون العام المشترك Common Law Countries للدول التي إستعمرتها بريطانيا.

وبــزيادة سلطات وواجبات موظفي إدارات التعاون وتجاوزها المهمــة الأولى الأصلية المتمثلة في التشجيع ، والنصح ، ومراجعة

الحسابات ، والتحكيم .. إمتدت هذه السلطات إلى الإشراف وإصدار القـرارات والتدخل مباشرة في إدارة الجمعيات المُسجلة ، ومن ثم أصـبحت مباشـرة كـل هـذه الاختصاصات من جانب جهة واحدة موضع شك وتساؤل عما إذا كان ذلك هو أفضل السُبل والحلول ؟.. فـربما تـثور المـشكلات من إجراء الجمع بين الناحية الاقتصادية والناحية التربوية في تنمية التعاونيات وكذلك مراجعة الحسابات في يد وكالة واحدة ، وخاصة حين يكون لموظفيها سلطة تجعلهم ذوي تأثير على صنع القرار داخل التعاونيات التي يُفترض أنهم يراجعون حساباتها بوصفهم مراجعين محايدين.

ولمـواجهة هذه المشكلات إقترحت المنظمة الأفريقية الآسيوية لإعـادة التنمـية الـريفية(*) AARRO فـي مسودة نموذجية لقانون الجمعيات التعاونية قدمته في نيروبي عام ١٩٦٦ **إنشاء ثلاث هيئات بدلاً من هيئة واحدة.. والهيئات الثلاث هي :**

*) **إدارة للتنمـية التعاونـية** يعهد إليها بأعمال نشر التعاون وتشجيعه بالمعنى الواسع بحيث يشمل ذلك التعليم والتدريب والإرشـاد والمعـونات المالية للتعاونيات ، على أن يتولى رئاسـة هـذه الإدارة لجنة مستقلة يُعيِّن أعضاءها الوزير المختص ، وبعد فترة إنتقالية يجب أن يصبح تشكيل اللجنة بالإنتخاب من منظمات القمة التعاونية.

*) **إدارة للتعاونـيات** تتولـى بـصفة مستمرة أعمال تسجيل الجمعـيات التعاونية وإلغاء هذا التسجيل وحصره وتوفير كافة المعلومات والبيانات وتبويبها.

*) **محكمـة تعاونـية** مهمـتها الفصل في المنازعات داخل الجمعيات وفيما بينها.

---

* **Afro Asian Rural Reconstruction Organization.**

ويلاحظ أن العديد من مشروعات منظمة العمل الدولية إتبعت فكرة مماثلة من حيث فصل وظائف تشجيع التعاون تحت رعاية الدولة عن الوظائف الإدارية ، وطبقت المنظمة هذا النظام في مشروعاتها بساحل العاج Ivory Coast والكاميرون Cameroon حيث أقيمت مراكز لتنمية المشروعات التعاونية تولت أعمال النهوض بالتعاون التي كانت في الأصل من إختصاص إدارة التعاون بوزارة الزراعة.(*)

وتهدف كل هذه التدابير إلى هدف طويل الأمد ، هو الإعداد لتشكيل منظمات قمة تعاونية قادرة على العمل ، وتدعيم القائم منها فعلاً بطريقة منتظمة، مع الأخذ في الإعتبار أن مشكلة نجاح أو فشل كافة التدابير الحكومية الرامية للنهوض بالتنمية التعاونية تتوقف على المؤهلات والمواصفات التي يتحلى بها الموظفون القائمون بالتنفيذ إلى حد كبير جداً.. ولذلك يجب تدريب متخصصين في التنمية التعاونية ، ومرشدين ، ومراجعي حسابات تعاونية ، كل في نطاق عمله وما يرتبط به من أوجه نشاط مختلف.

ووضع بعض علماء القانون بعض المقترحات فيما يتعلق بإدماج إجراءات الرعاية التي تقدمها الدولة للتعاون في قانون التعاون ، ومن بين هذه المقترحات ما يأتي :

١) تدابير لمنع إنشاء وتسجيل الجمعيات الضعيفة غير القادرة على الإستمرار :

من أهم واجبات الإجراءات الحكومية التي ترعى التنمية التعاونية أن يكون لها حق تقرير تسجيل الجمعيات الجديدة أو الامتناع عن تسجيلها ، ولاشك أن الطريقة التي يجب إتباعها في

* Revival of the Cooperative Movement in the Ivory Coast, Cooperative Information, ILO 2/1971.

الإعـداد لانـشاء الجمعية قبل تسجيلها ، ثم الطريقة التي تنتج بعد التـسجيل فـيما بعد ، تحددان إلى درجة كبيرة نوع الواجبات التي علـى موظفي إدارة التعاون القيام بها ، ومن الضرورات التي لابد منها فرض رقابة دقيقة على إنشاء الجمعيات والإجراءات التي تتبع فـي هـذا الـسبيل بما فيها التأكد من توافر حد أدنى من الشروط الاجتماعـية والاقتـصادية ، وأن الجمعية الجديدة تتوافر فيها تلك الشروط ، إذ ينبغي أن يكون واضحاً أنه بدون ذلك لا يمكن ضمان وجود تعاونيات قادرة ، وكذلك نمو التعاونيات ذات الكفاءة.

أما إذا سُمح لإجراءات إنشاء الجمعيات أن تسير بشكل رسمي روتينـي دون تمحـيص حقيقـي ، فإنه سيترتب على ذلك إنشاء وتـسجيل جمعيات لا تتوافر فيها الحدود الدنيا للشروط الاجتماعية والاقتـصادية التـي تضمن بقاؤها وحيويتها المستمرة ، والنتيجة الحتمـية لذلك هو ظهور جمعيات غير قادرة على العمل حتى طبقاً للقوانـين النظامية التي تعمل بموجبها !!.. أي جمعيات صورية لا حـياة لهـا ، ولا تستطيع مواصلة نشاطها إلا بمساعدات ومعونات مستمرة من الحكومة.

ولتلافـي تـسجيل الجمعيات الضعيفة غير القادرة على البقاء يمكـن للمشرعين أن يدخلوا في قانون الجمعيات التعاونية الأحكام التالية :

*) إطـار تفـصيلي لاجـراءات الإنـشاء ، وبـيان للتدابير الحكومية المقصود بها المساعدة على إنشاء الجمعيات ، مـثل إجراء مسح إجتماعي وإقتصادي للجمعيات المراد تـسجيلها ، علـى أن يتـضافر على القيام بهذه الدراسة الأعـضاء المؤسسون وإدارة رعاية التعاونيات معاً ، أو يتم بمعرفة إحدى منظمات القمة التعاونية.

*) يُشترط قبل التسجيل إعداد دراسة جدوى ، وتقرير عن حالة الجمعية ، وميزان مراجعة أو ميزانية تقديرية(*) ، وتقرير عن الأعمال التعليمية والإستشارية التي قام بها طالب التسجيل.

*) تدابير لمنع إنشاء وتسجيل الجمعيات تحت الاختبار بحيث تحصل على معونات وإرشادات حكومية مكثفة لمدة مؤقتة حسبما يقضي القانون ، وبعد إنقضاء تلك المدة ، يمكن تسجيل الجمعية إذا أثبتت كفاءتها أو يلغى تسجيلها المؤقت إن كانت تجربة غير ناجحة.

وتتخذ معونات الدولة صوراً متعددة منها على سبيل المثال :

*) أعفاء الجمعيات المسجلة من الضرائب والرسوم لسنوات محددة بعد التسجيل.

*) معونة حكومية للجمعيات المسجلة كمنحة تدفع منها أجور المديرين المتخصصين لمدة معينة كخمس سنوات مثلاً ، على أن تتناقص المنحة بنسبة الخُمْسْ كل سنة.

*) إخضاع منح القروض الحكومية إلى الجمعيات لشرط أو أكثر من الشروط التالية :

* إيقاف صرف العائد أو الأرباح لأعضاء الجمعية إلى ما بعد سداد القرض ، وحق الحكومة في تعيين عضو في مجلس إدارة الجمعية المقترضة طوال المدة التي تظل فيها الجمعية تستخدم الأموال الحكومية المقترضة ، وتقييد حق الأعضاء في

---

* نوجه النظر إلى أن الحركات التعاونية المتقدمة تؤكد أن من بين عوامل نجاحها إهتمامها بالدراسات الاقتصادية قبل بدء النشاط.

الإنسحاب من الجمعية حتى يتم إستيفاء القرض الحكومي(*).

* تمنح القروض الحكومية في بعض البلدان بنسبة من مساهمات الأعضاء في راس المال ، فمثلاً لا يتجاوز القرض الحكومي عن ما يعادل قيمة رأس المال المدفوع ثلاث مرات.

الحكومة وتحسين نوعية الإدارة:

في البلاد التي ترعى حكوماتها الجمعيات التعاونية وتنميتها ، قد تفتقد الجمعيات المديرين وأعضاء مجالس الإدارة الأكفاء ، وهي مشكلة بالغة الخطورة في بعض الأحيان ، ولذا تجد الحكومة أن جهودها في رعاية إنشاء الجمعيات ومنحها المزايا المالية بشروط مُيَسَّرة ، وتقديم النصح والإرشاد لها من خلال الإدارات المختصة بالرعاية التعاونية ، غير كافية لتمكين الجمعيات الضعيفة من العمل معتمدة على نفسها ، مما يستدعي تدخل موظفي الإدارات الحكومية المختصة بالتعاون في أعمال الإدارة كي يمكن تَجَنُّبْ تصفية هذه الجمعيات وما يترتب على ذلك من خسارة الأموال الحكومية المستثمرة في تلك الجمعيات.

وقد عمدت معظم البلدان الناطقة بالإنجليزية في أفريقيا وآسيا إلى تعديل تشريعاتها التعاونية في ضوء تلك الخبرات العلمية فمنحت مسئولي الإدارات التعاونية سلطات إضافية تبيح لهم التدخل مباشرة في إدارة الجمعيات التعاونية المسجلة ، وفي حق الإشراف على قرارات الجمعيات التعاونية بإخضاعها لموافقتهم المسبقة.

* يلاحظ أن قانون التعاون رقم ٢٧ لسنة ١٩٦٨ التنزاني ، وكذلك القانون التعاوني في دولة الكاميرون الصادر في عام ١٩٦٩ ، ينص على هذه القيود.

وهناك رأي يرى أنه بدلاً من زيادة سلطات التدخل الممنوحة لموظفي إدارات تنمية التعاون الحكومية على الجمعيات المسجلة وإدخالها في نصوص قانون التعاون بصفة عامة ، مما يسمح لهؤلاء الموظفين من ممارسة تلك السلطات حسب مشيئتهم ، ويرون أنه **يحسن إتباع الاقتراحات التي ساقها ماك أوسلان Mc-Auslan في بحثه المعنون " التعاونيات والقانون في شرق أفريقيا "(*) ، إذ أنها تبدو أفضل من الطريقة السابق الإشارة إليها ، حيث يرى أوسلان أن السلطات العادية المقصود بها المعاونة في رقابة الجمعيات يجب ألا تمارسها الإدارات المختصة إلا بناءً على طلب من منظمة تعاونية (اتحاد تعاوني أو منظمة قمة تعاونية).**

**هذا ويجب أن يتضمن قانون التعاون أحكاماً تمنع الأشخاص غير المؤهلين أو غير المناسبين من الترشيح لعضوية مجالس الإدارة ، ومن التعيين في وظائف مديري الجمعيات التعاونية ، ومثال تلك الأحكام :**

- **(*) قواعد تُحتّم وجود المديرين وأعضاء مجالس(**) الإدارة المؤهلين لتلك المرحلة القيادية كشرط قانوني لتسجيل الجمعية الجديدة.**
- **(*) نصوص في القانون أو اللائحة تحدد أدنى مستوى من المؤهلات اللازم توافرها فيمن يتقلد العضوية في مجلس إدارة الجمعية أو وظيفة مدير لها.**

---

* **Cooperatives and the Law-East Africa 1970.**

**) يرجع إلى :

1. **Cooper, Donald H. & Paul O. Mohn. 1992. *The Greenbelt Coopserative: Success and Decline*. Berkeley: University of California Center for Co-operatives.**
2. **Cote, Daniel. 1991. Co-operative Specificity and Determinants for Strategic Co-operative Management. Saskatoon: CASC Proceedings.**

*) قواعد لتيسير إندماج الجمعيات التعاونية الصغيرة لتؤلف وحدات أكبر حجماً تكون قادرة إقتصادياً وتستطيع دفع أجور الموظفين المؤهلين.

*) قواعد تسمح للجمعيات الأساسية (جمعيات المستوى الأول) بتفويض القيام ببعض الوظائف (مثل مسك الدفاتر الحسابية).

ويجب أن تتركز المساعدات الحكومية بشكل أساسي على النهوض بالتعليم والتدريب التعاوني ، لاسيما فيما يختص بأعضاء مجالس الإدارة وموظفي الجمعيات التعاونية ، ويمكن الوصول إلى ذلك في صورة :

*) مساعدات لإقامة وإدارة كليات تعاونية.

*) مساعدات لتنظيم برامج تدريبية طويلة الأمد ، تقوم فيها الحكومة بدفع مرتبات المحاضرين وتمويل إعداد ونشر الكتب الدراسية والمنح الدراسية ، وتنظيم برامج دراسية بالمراسلة.

*) إقامة مراكز بحوث وخدمات إستشارية بالتعاون مع الجامعات ومنظمات القمة التعاونية.

ويجب أن يُعهد بمسئولية واجبات التعليم والتدريب إلى المؤسسات الثقافية والعلمية المتخصصة في الدراسات التعاونية ، وإلى الإدارات الحكومية المختصة بتنمية التعاون ، طالما أنه ليس في الإمكان ممارستها بمعرفة مؤسسات تعاونية ، وفي هذه الحالة

يُنص على تلك الواجبات في لوائح الإدارات المختصة لتصبح من وظائفها القانونية ، مع التحذير من الأساليب البيروقراطية(*)

وتُعتبر المساعدات التي تقدم في ميادين التعليم والتدريب التعاوني من أفضل السبل التي تواجه بها الحكومات مساعداتها لتطوير الحركة التعاونية وتنميتها لتصبح مع مرور الزمن حركة قومية تعتمد على نفسها.

ويجدر بنا في ختام هذا البحث أن نشير إلى ما قاله انجلمان Engelmann وهو تعاوني ألماني نشر كتاباً في هذا الشأن عام ١٩٦٦ يقول فيه : إن الطريقة التي تنفذ بها الحكومة برامج التعليم والتدريب التعاوني هي خير معيار لقياس درجة جديتها في عملها الرامي إلى النهوض بالجمعيات التعاونية ، وهي أبلغ في الدلالة على ذلك من جميع خطط التنمية بمختلف أشكالها مما تقدمه الحكومة للرأي العام إشادة بجهودها.

ولعل أهمية التعليم في نجاح أو فشل التعاونيات ، تتضمن فيما تتضمن أساليب الإدارة السليمة ، ومشاركة الجمعية في نظافة البيئة ، والنهوض بالأعضاء ، والسلوك التنظيمي للقوى الوظيفية ، إلى غير ذلك من مستحدثات العصر.

---

*) 1- Dulfer, E. 1985. "The Co-operatives Between Member Participation, The Formation of. Vertical Organizations and Bureaucratic Tendencies". In Dufler, Eberhard and Walter Hamm (Ed.) *Co-operatives: In a Clash between Member Participation, Organizational Development and Bureaucratic Tendencies.* London : Quiller Press.

2- Dulfer, Eberhard and Hamm, Walter (eds). 1985. *Cooperatives : In the Clash between Member Participation, Organizational Development and Bureaucratic Tendencies.* London: Quiller Press.

## ثانياً : التعاون والتخطيط القطاعي

### الإنسان والتنمية :

لعل من الأهمية بمكان أن نؤكد على بعض المفاهيم التي أشار إليها الرئيس حسني مبارك من أجل تحقيق التنمية الشاملة والمتواصلة ، ومن بينها ضرورة الإهتمام بالقضايا الإقتصادية بجميع أبعادها ، حيث أن القضايا الاقتصادية تتطلب منا في المرحلة الحالية تركيزاً أكبر ، وإهتماماً أوسع ، وذلك لأنها تمثل البعد الرئيسي في تقدم البلاد ، والعامل الأهم في تحسين أحوال معيشتنا ، في إطار الجهود التي تبذلها القيادة السياسية فيما يتعلق بالإصلاح السياسي ، أخذاً في الإعتبار أن هناك إجماع على أن الإصلاح السياسي والإصلاح الإقتصادي مرتبطان إرتباطاً عضوياً ، ويرى علماء الإقتصاد أنه كلما زادت الإنفراجة السياسية تحسن الاقتصاد وزادت معه فرص الإستثمار وفرص العمل ، ولعل هذا يعتبر من بين أفضل الأساليب للقضاء على مشكلة البطالة ، ومن المعروف أن مشكلة البطالة تعتبر من بين أبرز المشكلات الاجتماعية التي تعاني منها المجتمعات المعاصرة ، وهي بالقطع من المشكلات التي تعاني منها مصر ، ولذلك فإن الرئيس حسني مبارك يؤكد باستمرار على ضرورة إقامة دعائم مصر المستقبل على أسس علمية ترقى إلى مستوى ريادة مصر في كافة مناحي الحياة ، ومنها ضرورة تعزيز المشاركة الشعبية القادرة على العطاء العلمي والوطني.

وقد يكون من المناسب في هذا المقام أن نشير إلى ما أعلنته لجنة علمية خاصة منبثقة عن صندوق النقد الدولي ، حيث وضعت هذه اللجنة شعاراً لبذل الجهود نحو تحقيق التنمية تحت عنوان " **إعلان المشاركة من أجل النمو** " ، وقد أشار هذا الإعلان إلى

أهمية الإدارة الجيدة ، وتأكيد سيادة القانون ، وتنمية المحاسبة في قطاع الأعمال ، والحكومي ، والتصدي للفساد ، وتحسين الإنتاجية ، وهذه العناصر جميعاً تعتبر من الضرورات للنمو الاقتصادي ، ويقرر الصندوق أنه يعمل على مساعدة الدول التي يتعاون معها بإرادتها الحرة المختارة ، وفي إطار المنظمات التي تُنظمها إرادة المجتمع الدولي على تحسين إقتصاديات الدول بما يشمله هذا المعنى من تدعيم إقتصادي ، ونظم نقدية ، وميزانيات وموازين مدفوعات ، وعلاقات بين العملات .. إلخ .. أخذاً في الاعتبار أن الميزانية بمفهومها العلمي هي التي تصب فيها كل الموارد العامة ، وتخرج منها كل النفقات الحكومية ، **وأنها ليست أداة جباية ، لكنها أيضاً أداة لتوزيع العدل والتأثير في الدخول ودفع عملية الاستثمار.**

ولعل مصر في إطار الجهد الذاتي الذي تبذله من أجل الإصلاح الاقتصادي والتنمية قد حققت الكثير مما تضمنه مضمون الإعلان السابق الإشارة إليه ، ومن بين العديد من هذه الجهود توسع مصر في إقامة المناطق الحرة التي تمتد فيها قوى التكتلات الاقتصادية العملاقة ، ثم بدأت تظهر صورة جديدة في مجال التعاون الدولي في الشئون الاقتصادية والتجارة سُمَيتْ " بالمشاركة " بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد الأوروبي وبعض الدول النامية والتي منها مصر ، ويسعى مثل هذا التعاون إلى المزيد من تدفق الإستثمارات وتحسين تخصيص الموارد ونقل التكنولوجيا الحديثة مما يؤدي إلى تحقيق النمو الإقتصادي في الدول الغنية والدول النامية معاً .. وأن الدول النامية التي يُتَوقعْ لها النجاح أمام هذه التغيرات هي الدول التي تصمد في مواجهة هذه التحديات وتستطيع أن تُطوّر من أمورها للتجاوب مع التغيرات العالمية السريعة ، وأن يكون لها رؤية مستقبلية لمسار العمل في المرحلة المقبلة من أجل دعم القدرة التنافسية للإقتصاد وتمكينه من التكيُّف

والإنسجام في مواجهة التحديات وما يستجد من تطورات .. وهذا ما تسعى إليه مصر الآن وسط عالم يموج بالأزمات.

لقد أعلنت القيادة السياسية في مصر أن العلاقات بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية تتحول من المعونة إلى المشاركة في التنمية ، وقد استكملت مصر فعلاً إعداد مناطق الصناعة والإستثمار ، وتستمر في تهيئة مناخ الإستثمار لكي تستقبل مزيداً من الإستثمار الأجنبي في مناخ مصري يتميز بالإستقرار والثبات ، وقد أعلنت مصر فيما يتعلق بالعلاقات الإقتصادية مع الولايات المتحدة ، أنها تقوم على إتجاهين أساسيين :

**الإتجاه الأول** : هو منح صادرات مصر إلى الولايات المتحدة الأمريكية مزايا تتعلق بخفض الرسوم الجمركية ، وإنشاء منطقة تجارة حرة بين البلدين. **وقد تبين من الإحصائيات أن صادرات مصر إلى أمريكا دون وارداتها منها بمئات المرات !!..** ولعل هذه الحقيقة توضِّح ضرورة أن تدخل مصر عصر الجودة الشاملة والمتواصلة ، لكي تفتح لها الولايات المتحدة أسواقها ، والإقبال على سلعها وخدماتها.

**الإتجاه الثاني** : هو إنشاء المشروعات الإستثمارية العملاقة بين مصر والولايات المتحدة الأمريكية.

يُضاف إلى ما سبق الإهتمام الذي أبدته كافة الأوساط السياسية والإقتصادية بإتفاقية المشاركة الأوروبية ، في ضوء أركان وعناصر إتفاقيات المشاركة المبرمة بالفعل بين الاتحاد الأوروبي ، والمغرب ، وتونس ، وغسرائيل ، وكذلك الموقف مع التكتلات الإقتصادية الأخرى.

وهناك أمل في أن تساير المنطقة العربية غيرها من المناطق التي حققت تكتلات إقتصادية دولية ضخمة ، خاصة وأن العالم

يتحدث الآن عن التنمية الإقليمية !! وهذا يفرض على العرب جميعاً أن تكون للمنطقة العربية ، ونعني بها الدول الأعضاء في مجلس جامعة الدول العربية ، دور مؤثر وفعَّال من الناحية السياسية والإقتصادية ، وأن تُحسن إستخدام مواردها بطريقة سليمة ، فكل دولة من دول المنطقة العربية لها مزايا نسبية معينة ، ينبغي العمل على حُسن إستثمارها ، وتعظيمها ، **وقد تتمكن هذه الدول من إقامة منطقة تجارة حرة عربية يُمكن من خلالها إزالة جميع العوائق التجارية بين الأقطار العربية ، والسماح بدخول وخروج رؤوس الأموال والعمالة بين تلك الأقطار.**

وفي إطار المتغيرات المحلية لمسايرة المتغيرات العالمية ، نوجه النظر إلى أن مصر أنشأت أشكالاً جديدة لتعظيم سوق المال ، فقد أنشأت شركات لمساندة سوق المال ، وأنشأت صناديق الإستثمار .. وشركات السمسرة ، وتقييم الأوراق المالية ، والتأجير التمويلي ، وصناديق الإستثمار الدولية ، وصناديق الإستثمار العقاري .. هذا بالإضافة إلى إصدارها قانوناً للبيئة يؤكد على أهمية أن تراعي المنظمات شئون البيئة على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي نظراً لما لها من دور على جانب كبير من الأهمية في بناء المشروعات ونموها .. إلخ .. كل هذا من أجل أن يصبح الإستثمار في مصر على درجة كبيرة من الربحية والعائد والأمان .. ومثل هذه التحوّلات الهامة ، ستجعل من مصر بإذن الله مركزاً إقليمياً للإستثمار ، الأمر الذي ينبغي معه **أن تكون مصر في مقدمة الصدارة إقتصادياصً في منطقة الشرق الأوسط ، كما هي بالفعل في مركز الصدارة بالنسبة لجهود السلام.**

والجدير بالإعتبار في هذا المقام أن نشير إلى إستمرار حركة الإنتعاش في البورصة المصرية حيث تحقق هذا الانتعاش وسط معاملات غير مسبوقة ، وإرتفاع أسعار غالبية الأسهم ، وزيادة حجم

التداول بالسوق ، ويرى الخبراء أن ذلك راجع إلى توقيع الرئيس حسني مبارك على قوانين لها آثار إقتصادية حيث أدت إلى تدفق مزيد من الإستثمارات الأجنبية على البورصة المصرية.

**والحقيقة التي ينبغي أن نعلنها من هذا المكان أن كل فرد في مصر عليه أن يعرف جيداً أنه مسئول فيما يتعلق بالدور الذي يمكن أن يُشارك به في تحقيق مسيرة المشاركة في عملية النمو في إطار المواطنة السليمة والمسئولة التي تعتبر قوام المجتمعات التي تريد أن تحقق لنفسها مكاناً تحت الشمس .. والأمل كبير جداً في أن المنظمات التي تُطبق الإقتصاد الإجتماعي وعلى رأسها المنظمات التعاونية ، أن تُطبق أقصى ما لديها لتحقيق التنمية المنشودة في إطار التخطيط العلمي والتطبيق العلمي .. فهل نحن جميعاً فاعلون ؟.. نرجو ذلك بإذن الله.**

### أهمية التخطيط :

من أهم الجوانب التي ينبغي على مصر والدول العربية جميعاً أن تهتم بها **إذا أرادت أن تُحقق التكامل القطاعي التعاوني(*) أن تهتم بالأسلوب العلمي للتخطيط للبناء التعاوني المتكامل القائم على التخطيط التعاوني** على مستوى كل دولة عربية ، وعلى مستوى الوطن العربي ككل ، **وذلك لأنه وفقاً لما يقرره جميع العلماء في الشرق والغرب ، أن النظم التعاونية يمكن أن تتعايش مع غيرها من الأنظمة ، بل أكثر من هذا يكاد يجمع علماء العالم ، على أن النظام التعاوني ضروري في جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية ، وأن جميع الأنظمة الاقتصادية والسياسية تستعين بالتعاون بدرجات متفاوته ، وذلك لأن التعاون لا يستهدف فقط تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لمجموع أعضائه ، بل أنه أيضاً يستهدف**

---

* رجاء التكرم بالرجوع إلى ورقة العمل التي قدمها الباحث تحت موضوع (التخطيط التعاوني) في الدورة التي عقدتها جامعة الدول العربية بالخرطوم فيما بين ١ ، ٧ مارس ١٩٧١.

حُسن إعداد المواطن الصالح الذي يستثمر أهميته وقدرته على الإسهام في بناء المجتمع ، أو بمعنى أصح أن جميع الأنظمة تستعين بالتعاون كأسلوب من الأساليب التي تلجأ إليها الدولة لتحقيق أهدافها ، فمما لاشك فيه أن التعاون ليس هدفاً في حد ذاته بل أنه أسلوب تلجأ إليه الدولة ويلجأ إليه الأفراد في سبيل تحقيق أهدافهم الاقتصادية والاجتماعية ، خاصة وأن بعض الدول النامية ، ومنها بعض الدول العربية ، لها من مشكلات التخلف ما يجعلنا نقرر أنها لا تساير روح العصر الذي نعيش فيه ، ومن بين هذه المشكلات كما نعرف جميعاً ظاهرة البطالة المقنعة ، وإنخفاض نصيب الفرد من الدخل القومي وإنتشار الأمية .. إلخ.. إلى غير ذلك من المشكلات التي تجعل من الضروري الأخذ بأسلوب التعاون على أسس علمية ، حتى يمكن تحقيق معدلات مرتفعة للتنمية ، وتحقيق هذه المعدلات المرتفعة في التنمية هي أمل الدول العربية جميعاً.

وأرجو أن أشير في هذا المقام إلى أهمية حُسن إعداد الفرد والجمعية التعاونية ، والبناء التعاوني المتكامل سواء في مصر ، أو في الدول العربية ، وذلك إذا كان علينا أن نتطلع إلى المستقبل في إطار المتغيرات العالمية ، فإن علينا أن نفهم أن القوة الاقتصادية لأي دولة عربية هي تدعيم للقوة الاقتصادية لشقيقاتها من الدول العربية ، ومن هذا الفهم فإن التعاون يؤمن بوحدة المصالح الاقتصادية المشتركة داخل كل بلد عربي ، حتى يمكن تدعيم البناء الاقتصادي فيه على أساس قوي ومتين ، وقد استقرت الدول على أن التعاون يُمَكّن من تجميع جهود الأفراد داخل نطاق كل دولة ، تحت مبدأ وحدة المصالح الاقتصادية المشتركة ، وبذلك فإن التعاون يمكن أن يكون نقطة إلتقاء على جانب كبير من الأهمية بين البلدان العربية جميعاً ، أيا كانت النظم التي في أية دولة من هذه الدول.

**إتجاه مهم :**

ولعــل مــن أهم الاتجاهات التي ينبغي أن ندخلها في الاعتبار عــند الأخــذ بمفهــوم التخطيط التعاوني ، هو تغليب الصالح العام ووضــعه فــوق كل اعتبار ، وأن صالح الجماعة يلتقي مع صالح الفــرد ، ومــن أجــل هذا فإن الجمعيات التعاونية المحلية كوحدات إنتاجــية هامــة تكــون مــسئولة عــن ممارسة العمل الإقتصادي والاجتماعــي بما يحقق صالح المواطنين الأعضاء ، وأيضاً صالح المجتمع والمنطقة التي تعمل فيها(*) ، وتوجيه العمل وفق البرنامج الــذي ينبغي أن يوضع بأسلوب علمي ، بحيث يتناسق مع النشاط الاقتــصادي داخــل المــنطقة التي تعمل فيها الجمعيات ، والنشاط الاقتــصادي العــام للدولة. الأمر الذي يترتب عليه ضرورة إهتمام المــستويات العليا من التعاونيات ببرنامج الجمعيات المحلية ، كما ينبغي ان تهتم الدولة بهذا البرنامج وذلك لأن النشاط التعاوني العام ينبغــي أن يتناســق مــع نشاط الدولة ، وينبغي أن يعمل في إطار الخطة العامة للدولة بأسرها ، بحيث تعرف كل وحدة إنتاجية تعاونية دورها في الخطة وتكون مسئولة عنها.

---

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية :

- **Hirst, P. and J. Zeitlin. 1991. " Flexible Specialization Versus Post-Fordism"** ***Economy and Society.***
- **Howard, Robert. 1982.** ***Brave New Workplac.*** **Markham, Ont. : Penguin.**
- **Humonen, Kaj. 1992.** ***The End of Cooperative Movement?*** **Sociological Affiliation and Morality. Helsinki: Labour Institute for Economic Research.**
- **-----------------. 1986.** ***The Enigma of Membership.*** **Helsinki: Central Union of Consumer Co-operatives Institute.**
- **Ilsley, Paul J. 1990.** ***Enhancing the Volunteer Experience: New Insights on Strengthening Volunteer Participation, Learning and Commitment.*** **San Francisco: Jossey-Bass.**

والمعتقد أن الوحدات التعاونية الانتاجية ينبغي عليها أن تبذل أقصى طاقاتها وإمكانياتها مستعينة في ذلك بكل الخبرات الاستشارية والطاقات المتاحة لدى الدولة أو لدى المستويات التعاونية الأعلى ، وكذلك أيضاً خبرات أعضاء مجالس الإدارة المنتخبين الذين ينبغي عليهم أن يقوموا بدور على جانب كبير من الأهمية في الإدارة العليا ، وذلك في نطاق جماعية القيادة.. إذ أن جماعية القيادة تعتبر من أبرز سمات الحركة التعاونية ، وبروح جماعية القيادة تبرز في التنظيمات التعاونية القيادات التي تحتاج إليها في عملية التطوير.

**الجمعيات التعاونية وخطة التنمية :**

المعتقد أنه ينبغي على الجمعيات التعاونية أن تقوم بدور مؤثر وفعَّال في التنمية الاقتصادية التعاونية ، **ومن أجل هذا فإننا نعتقد أنه ينبغي على أعضاء مجالس إدارة هذه الجمعيات وعلى الدولة وعلى التنظيمات التعاونية الأعلى ، أن تقوم بمقتضيات التوعية والتثقيف والتدريب ، وأثر ذلك على التنمية الاجتماعية والإقتصادية ، على أن يمتد هذا النشاط إلى جميع منظمات البنيان التعاوني المتكامل ، والتنسيق في أداء هذا النشاط بما يحقق أهداف التنمية** ، ولعل من أولى هذه المهام إشراك التنظيمات التعاونية في مناقشة خطة التنمية ، بحيث تضع كل جمعية تعاونية خطة للتنمية خاصة بها وفقاً لإمكانياتها المادية والبشرية، ثم النهوض بها تدريجياً تحقيقاً للنمو الذي يُزيد من دخولهم ، ويُدَّعم الكيان الاجتماعي والإقتصادي لهم وللدولة.

ويمكن النظر في مناقشة هذه الخطة من ناحيتين رئيسيتين :

**أ) من زاوية الأعضاء كأفراد منتجين لسلع أو خدمات وردت في الخطة كأهداف مقررة.**

ب) من زاوية الأعضاء كأفراد مستفيدين مستهلكين للسلع أو الخـدمات التي وردت في الخطة ، وبطبيعة الحال تختلف أهـداف المناقـشة ومكـوناتها في الحالتين ، ولذلك يجب الفصل في عملية المناقشة بين هذين الجانبين ، على أن هـذا لا يمـنع من أن يباشر الفرد العضو دوره في الخطة كمـستفيد من ناحية وكمنتج من ناحية أخرى ، وبالتبعية فـإن مـن واجـب العـضو مناقشة الخطة وتقييمها من الزاويتين.

وفي ضوء ذلك ينبغي النظر في مجال النشاط(*) التعاوني والتنظيم الهرمي لمستوياته لتحديد مجال وطبيعة إسهام كل جمعية في عملية مناقشة وتقييم الخطة ، ويمكن بصفة مبدئية تقديم التقسيم التالي في إطار تحقيق الأهداف المرجوة :

١) الجمعيات التعاونية المحلية :

ويقـصد بها جميع الجمعيات التعاونية الإنتاجية المحلية ، سواء فـي التعاون الانتاجي الحرفي والصناعات الصغيرة ، أو الجمعيات

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- **Laurinkari, Juhani. 1986. *Co-operatives Today*: Selected essay from selected fields of co-operative Alliance.**
- **Lindenfeld, Frank. Joyce Rothschild-Wlhitt (Eds). 1982 *Workplace Democracy and Social Change*. Boston: Porter Sargent Publishers.**
- **Lucey, Denis (ed). 1982. *The Co-operative Idea*. Cork: Bank of Ireland Centre for Co-operative Studies.**
- **Lundberg, W.T. 1978. *Consumer Owned: Sweden's Cooperative Democracy*. Palo Alto: Consumer Cooperative Publishing Association.**

ونـرجو أن نـشير إلى أن هناك مراجع أخرى تؤيد المفاهيم العلمية التي وردت في كتابات علماء التعاون.

الزراعية الانتاجية .. الخ.. وتضع هذه الجمعيات أهدافها المقررة وفقاً لما ورد في الخطة وأن دورها الأساسي هو في تحقيق هذا الانتاج ، ولذلك فإن مناقشتها للخطة ستكون من زاوية توفير مستلزمات ومتابعة النتائج في فترات دورية لمقارنة الإنتاج الفعلي بالهدف المقرر وإبراز المقومات والعمل على تذليلها.

٢) جمعيات الخدمات :

ويقصد بها جميع الوحدات التي تعمل على توفير الخدمات ، ومن الطبيعي أن دور العاملين في هذه الوحدات هو في توفير الخدمة المطلوبة ، وبالمثل فإن مناقشة الخطة ستكون من زاوية التعرُّف على الأهداف وتحديد مستلزمات توفيرها ومتابعة النتائج في فترات دورية وإبراز الصعوبات التي أدت إلى القصور في تحقيق الأهداف المقررة ووسائل تذليلها.

٣) الجمعيات العامة .. أو جمعيات المستويات الأعلى :

وتتم المناقشة في هذه الجمعيات على أساس الدور الذي ينبغي أن تسهم به في المنطقة التي تعمل فيها ، وبوصفها المستوى الأعلى للجمعيات التعاونية للمنطقة التي توجد فيها ، ومن هنا فإن مناقشتها للخطة وتقييمها يمثل جانب الرقابة الديمقراطية على التنفيذ بعد التعرف على الأهداف .

ومناقشة الخطة من هذه الزاوية يجب أن تهدف إلى التعرف على أهداف الخطة بوجه عام ، وإرتباطها باحتياجات المستويات الأدنى من الجمعيات ، وتلبية إحتياجات المنطقة ، أو الإقليم الذي تتواجد فيه بصفة خاصة ، .. هذا بالإضافة إلى التحقق من سلامة التنفيذ ، بمعنى الرقابة على تنفيذ الخطة بأبعادها الزمنية والكمية والنوعية ، كما أن هذه المناقشة تهدف أيضاً إلى نشر الوعي

التعاوني بين جماهير الشعب ، وتنظيم الطلب على السلع والخدمات بما يتفق مع إمكانيات الخطة وأهدافها.

والتقسيم السابق إلى ثلاث مجموعات يفيد في ربط كل وحدة بهدف ملموس يوثق الصلة بين مصلحة المنظمة والقوى الوظيفية بصفة عامة ، ومصلحة أعضاء الجمعية بصفة خاصة.

**تحديد مقومات الخطة بالنسبة لكل جمعية :**

وينبغي أن يكون واضحاً أن **تحقيق أعلى قدر من الكفاءة في التخطيط التعاوني يتطلب ما يأتي :**

١) تحديد الأعمال المطلوب تنفيذها ، **وهنا ينبغي الوصول إلى درجة من التفصيل لأن الخطة تترجم على مستوى كل جمعية.**

٢) تحديد مستلزمات الانتاج ، **بما في ذلك المستلزمات المادية والبشرية ، ومقارنة هذه المستلزمات بالإمكانيات المتوافرة في الجمعية وتحديد الإضافة اللازمة.**

٣) البرنامج الزمني للتنفيذ ، وينبغي وضع البرنامج الزمني لتنفيذ خطة الجمعية من خلال تقسيمها إلى فترات سنوية وفترات ربع سنوية ، حتى يتم التنفيذ طبقاً لهذا البرنامج ، ويتسنى متابعته بمقتضاه ، كما ويلزم في هذه الحالة وضع بعض المؤشرات المبسطة التي يمكن بموجبها الحكم علت كفاءة التنفيذ وسلامته ، ويتضمن ذلك بطبيعة الحال تقييم التنفيذ وفقاً للمعايير والمعدلات الموضوعة للجمعية. وتختلف هذه المؤشرات حسب طبيعة المطلوب تقييمه وحسب المستوى الذي يتم فيه التقييم، **ويتعين التدقيق في هذه الخطوة ، إذ بموجبها نستطيع كسب ثقة الأفراد في**

**كل ما يتم من نشاط ، وبموجب هذا التقييم مع إقتناعهم الأصلي بحتمية الحلول التي أقرتها الخطة ، وبذلك نوجد حافزاً قوياً لديهم للعمل على تذليل الصعوبات التي تواجه التنفيذ وتحقيق أهداف الخطة كاملة.**

وخلال هذه المرحلة ينبغي إبراز المعوقات التي كانت سبباً في عدم الوصول إلى الأهداف الموضوعة وإقتراح الإجراءات العلاجية والعمل على تنفيذها.

ونأمل بإذن الله أن يتم التخطيط التعاوني في مصر وفي مختلف البلدان العربية على أسس علمية ... **الأمر الذي نعتقد معه أنه يُمَكّنها من تحقيق أهدافها ، ويُمكّنها في نفس الوقت من أن تحقق مفهوم الثقة لدى المواطنين بصفة عامة ، وأعضائها بصفة خاصة ، وبذلك يندرج الأفراد تدريجياً في عضوية الجمعيات التي تُلبي إحتياجاتهم وفقاً لرغباتهم ، بحيث يأتي ذلك اليوم الذي نرى فيه معظم أفراد كل قطر عربي مندرجين في تنظيم تعاوني يرتبط بمصالحهم.**

وينبغي على التعاونيين إجراء البحوث العلمية ، وتحديد الفقرات الزمنية ، لتحقيق هذا الهدف ، بحيث تسير في نسق موحد مع خطة التنمية الاقتصادية ، **على أن يأخذوا في الإعتبار أن تحقيق ذلك يعتمد إعتماداً كبيراً على تعبئة جميع القوى العلمية المتخصصة ، والقوى العلمية المتخصصة ، والقوى الوطنية سواء كانت حكومية أو شعبية لدفع التطور نحو التقدم بأقصى سرعة وبكل طاقة.**

## التخطيط للتعاونيات الإنتاجية :

### أهمية النهوض بالعمالة :

ينبغـــي الـــنهوض بالعمال بصفة عامة والعمل على إرتفاع مـــستوى مهـــاراتهم وقـــدراتهم ، وبالتالي دخولهم وتحسين شئونهم الاجتماعية ، ومن هذا المنطلق فإنه ينبغي أن تحدث تغييرات أساسية فـــي أســـاليب النهوض بالعمالة في جميع قطاعات التعاون ، **وعلى وجـــه الخصوص قطاع التعاون الإنتاجي** ، وذلك لضرورة النهوض الـــدائم بـــه ، ومسايرة إنتاجه للتطورات العصرية ، حتى يصبح من الأدوات الهامـــة لبـــناء الاقتـــصـــاد الوطني ، **ومن أجل تحقيق هذا الهـــدف ينبغـــي بذل الجهود نحو تنظيم قطاع التعاونيات الإنتاجية بأسلوب يحقق خدمة صالح المجتمع بأسره ، وبحيث تصبح الحركة التعاونية الإنتاجية منظمات إختيارية تضم الفنيين وصغار المنتجين وتتـــضافر جمـــيع المستويات المعنية بالأمر بالعمل على إرشادهم وتوضـــيح المفاهـــيم التـــي يمكن عن طريقها الإنتقال من الإنتاج الفـــردي الـــذي كان سائداً إلى شكل أعلى من المؤسسات التعاونية الإنتاجية.**

ووفقـــاً للأسلوب الواجب الإتباع في التعاونيات(*) والذي يقوم علـــى مـــبدأ الاختـــيار ، فإنـــه ينبغـــي على المسئولين عن تطوير التعاونيات الإنتاجية أن يأخذوا بهذا المبدأ ويبذلوا جهداً كبيراً أساسه

* رجـــاء التكرم بالرجوع في موضوع التخطيط إلى " التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي " للدكتور/ كمال حمدي أبو الخير وكذلك إلى ما يأتي :

- The Co-operative Development Decade, 1971-1980.
- The International Labour Organisation and Co-operation. Recommendations on Role of Co-operatives in Developing Countries. I.L.O., Geneva 1966.
- Nature and Role of Industrial Co-operatives in Industrial Development. United Nations, New York, 1967.
- Industrial Co-operatives in Developing Countries. By L. Stettner. U.N.I.D.O., Vienna, 1975.

الإقناع والإقتناع ، لكي تكون هذه التعاونيات الجديدة مسايرة للتطورات العصرية في التعاون الإنتاجي العالمي ، إنشاءاً ... وتطويراً ... وإنتاجاً ... وتأثيراً في المجتمع ... وأن ينضم عدد كبير من صغار المنتجين إلى التعاونيات التسويقية والشرائية ، على أن يلاحظ عند تكوين هذه الجمعيات أن الأعضاء قد يفضلوا أن يحتفظوا بذاتيتهم المستقلة ، **وينبغي أن يسمح لهم في هذه الفترة الإنتقالية بأن يستخدموا عمالاً آخرين ويأجروهم على عملهم** ، ولا بأس إطلاقاً أن تقتصر مهمة التعاونيات الجديدة على تقديم جميع الخدمات التي تمكن صغار المنتجين من الاستفادة من جميع الدراسات التي تتعلق بتطوير عملهم ، وأسلوب إستفادتهم بالآلات الحديثة بأسلوب جماعي منظم ، **الأمر الذي سيكون له أثره فيما بعد إذا تفهم صغار المنتجين فكرة التعاون ، وأدركوا فوائدها ومزاياها ، وأن أسلوب العمل الجماعي المنظم يعود عليهم بفوائد أكثر مما لو ظلوا في عملهم منفردين.**

**ولعل من المناسب في هذا المقام أن نوضح أن عملية التطور نحو البناء التعاوني الديمقراطي ليست عملية سهلة... بل هي في الحقيقة عملية بالغة التعقيد ينبغي أن تأخذ في الاعتبار مشاعر الناس وإحساساتهم ، ومن هذا المنطق ينبغي اختيار الأسلوب الأمثل الذي يأخذ بيدهم إرتفاعاً نحو تحقيق أهداف التطور الجديد ، ولذلك فإننا نجد أن المخططين التعاونيين في كثير من الدول قد وضعوا بدائل أمام الحرفيين حتى يشعروا بأن لهم الحق في الاختيار ، منها مثلاً أنه كان يمكن للمنتجين الصغار أن يعملوا في المشاريع التي تتولاها الإدارات المحلية والتي تزاول نشاطاً يتفق مع ما يمارسونه من مهن أو أن يشتركوا بما يمتلكون من ورش في عضوية الجمعيات التعاونية الإنتاجية للعمال ، أو**

يــشتركوا فــي التعاونيات الإستهلاكية كما هو الحال مثلاً بالنسبة للخبازين وصانعي الحلويات ... الخ.

ويهمنا أن نوضح أن حملات الإرشاد والتوجيه والإقناع التي كانــت تقوم بها الاتحادات التعاونية المركزية والعامة تقترن أيضاً بتوضــيح الأســلوب(*) الــذي يمكــن عن طريقه أن ينضم صغار المنتجــين إلــى التعاونــيات الجديدة ، فكانوا مثلاً يعرضون عليهم إســتمارة العــضوية التي عليهم أن يتفهموا بنودها جيداً ، فإذا ما اقتــنعوا بهــا ، فــإنهم يوقعونها على أساس أنها عقد بينهم وبين التعاونــية الجديــدة ، وبمــوجب الأساليب التي إتُبعت فإن العضو الجديــد له كامل الحرية في أن يتصرف فيما يمتلكه بالأسلوب الذي يــراه من وجهة نظره أكثر فائدة له ، فهو مثلاً إذا كانت لديه آلات أو معــدات يمكنه أن يبيعها إلى التعاونية الجديدة أو يؤجرها لها ، أما فيما يتعلق بالممتلكات غير المنقولة فكان يكتفي بإيجارها.

---

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى المراجع الآتية لمعرفة العديد من الأساليب التي تحقق التنمية :

- Kleer, Jerzey. 1985. *The Co-loperative System – Between Participation and Growth* in Eberhard Dulfer and Walter Hamm (eds.) *Co-operatives*. London: Quiller Press.
- Kurimoto, Yoshiro A. 1992. "Japan's Consumer Co-operative Movement : A Comparative Review". In Tsuzuki, Chushichi (ed) *Robert Owen and the World of Co-operation. Tokyo: Robert Owen Assoc. of Japan.*

  ------------------------------, 1983. Research Activities-Studies, Project on the Future of Consumer Co-operatives. Tokyo: Japanese Consumer Co-operative Union.
- Laakkonen, Vesa. 1976. "Democracy and efficiency in co-operative". *Annuals of Public and Co-operative Economy,* 47 (Jan-Mar).

  ------------------------------, 1977. *The Cooperative Movement in Finland:* 1945-1974. Helsinki: Painosavolain en Oy.
- Lambsert, Paul. 1963. *Studies in The Social Philosophy of Co-operation. Manchester*: Co-operative Union.

وقد إقترنت حرية التصرف بجهد كبير نحو تثقيف الأعضاء تلجُدُدْ بالمفاهيم الجديدة وذلك حتى يصبحوا أعضاء مدركين تماماً لفلسفة التطور الجديد ، **وبحيث يصبحوا فعلاً لبنات قوية في بناء الصرح التعاوني الذي ينبغي ألا تشوبه الأساليب الرأسمالية القديمة.**

**وقد إعتمدت كثير من حكومات الدول وقيادات الإتحادات على الصفوة الممتازة من ذوي العقيدة التعاونية والخبرة بطبيعة عمل هؤلاء الحرفيين لكي تتولى هذه المهمة الصعبة وهي الاقناع والاقتناع بالأساليب التعاونية وتحسين ظروف العمل بصفة عامة.**

**إننا نأمل من الاتحادات التعاونية الإنتاجية ، والجمعيات التعاونية العامة الانتاجية أن تقوم بجهد مكثف من أجل توضيح المهام الأساسية التي ينبغي على التعاونيات الإنتاجية أن تقوم بها ومنها ما يأتي :**

**١) الاهتمام بإنتاج سلع الاستهلاك اليومي ، وعلى وجه الخصوص السلع التي يمكن إنتاجها من المواد الأولية المحلية ، وكذلك بقايا المواد التي ترفض المؤسسات الحكومية قبولها واستغلالها في جوانب تنفع الناس.**

**٢) الإهتمام بالتصنيع التعاوني الحرفي بالنسبة للمناطق التي توجد فيها صناعات.**

**٣) الاهتمام بجميع الخدمات التي تتعلق بإحتياجات الناس ، مثل الأعمال التي تتعلق بتصليح بعض المعدات التي تستخدم في المنازل ، أو أعمال الصيانة التي تتعلق بالمرافق المنزلية .. الخ.**

٤) تنظيم جهد مختلف الحرفيين والعاملين الذين تقتضي طبيعة تشغيلهم أن يعملوا في منازلهم.

٥) العمل على رفع إنتاجية ذوي العاهات حتى يمكن أن ينعموا بثمرات الجهد الديمقراطي التعاوني الجديد ، وأنهم جزء من الدولة تعطيهم رعاية وإهتماماً خاصاً.

٦) بذل الجهود نحو إعادة توعية وتثقيف الأعضاء الجدد في العمل التعاوني بأسلوب يمكنهم من مزاولة نشاطهم الانتاجي والثقافي والحضاري :

النشاط التعاوني الإنتاجي :

تقوم التعاونيات الإنتاجية في عديد من الدول بكثير من أوجه النشاط المتعدد ، منها مثلاً فرع النسيج والأثاث والجلود والتصوير والملابس الجاهزة وقطاع التشييد ولعب الأطفال والمنظفات ومواد التجميل ... الخ.

كما وأن التعاونيات الانتاجية في كثير من دول العالم تمد السوق الداخلي بكثير من إحتياجاته ، وكذلك تُسهم في التجارة الخارجية بالعديد من المنتجات ... وللتعاونيات الانتاجية مجال آخر للنشاط وهو تقديم الخدمات المتنوعة كتصليح الأجهزة الكهربائية والسيارات ، والخياطة والحلاقة .. الخ. وهذه التعاونيات تفسح فرص العمل للعاجزين فاقدي البصر والسمع أو مشوهي الحرب ... وغيرهم ، فتشعرهم بكونهم مواطنين منتجين ... يعملون وفق ظروفهم الخاصة وغالباً ما ترسل لهم المواد الأولية لبيوتهم ، ثم تُجمع منهم المنتجات وبنفس الطريقة تتعامل الجمعيات مع ربات البيوت.

وتقوم التعاونيات عادة في تاريخ محدد بإعداد مشروع لخطتها السنوية للعام التالي ... مستندة على التعليمات الصادرة عن الأجهزة التخطيطية المركزية ، والتي تحرص على أن تكون لها أساليبها المُيسَّرة بالاتحادات التعاونية المركزية لتوضيح عن طريق الفهم المتبادل : .. ما هو دور كل منهما ؟.. وتيسير الأسلوب السهل في أن تقوم الاتحادات المركزية بنقل هذه المعلومات إلى قواعدها.

ففي مصر مثلاً تنص المادة رقم (١) من القانون رقم (١١٠) لسنة ١٩٧٥ الخاصة بقانون التعاون الانتاجي على ما يأتي :

مادة (١) : التعاون الانتاجي فرع من القطاع التعاوني يعمل على تنظيم وتنمية طاقات الانتاج في الصناعات الحرفية والخدمات الانتاجية ، ويتولى دعمها فنياً واقتصادياً وإدارياً وعلى الأخص في مجالات التمويل والتوريد والتسويق والتدريب والتنظيم والتعاقد وتنمية المصالح المشتركة لأعضاء الجمعيات التعاونية الإنتاجية ، وذلك بهدف دعم الاقتصاد القومي في إطار الخطة العامة للدولة في ظل المبادئ التعاونية.

وفي ضوء ما تقدم فإنه ينبغي أن تتضمن خطة الإتحاد التعاوني الإنتاجي المركزي المهام الإلزامية وتدرس التوجيهات الاستدلالية فيما يخص المهام الأخرى .. ثم يرسل الاتحاد مشروع خطته للجمعيات ، ويتسلم قبل إنتهاء العام من الجمعيات ملاحظاته التي يتوصل لها نتيجة للتنسيق بين خطط جميع التعاونيات الانتاجية الأعضاء فيه ... وتضع التعاونية على ضوئها وبعد الحوار مع الاتحاد الصياغة الأخيرة لخطتها السنوية التالية.

وتهتم الدول النامية بتخفيف وتبسيط الطرائق المعتمدة الموحدة في إعداد الخطط للتعاونيات الانتاجية ، وهذه الطرائق يضعها الاتحاد التعاوني المركزي بالإتفاق مع وزارة التخطيط ، وتتسلم التعاونيات الانتاجية في بعض الحالات المهمة مقترنة بالدلائل التنظيمية والإرشادية .. كما هو الحال فيما يتعلق بالسلع المعدة للتصدير أو السلع الضرورية جداً للإستهلاك المحلي ، وبعد مصادقة الاتحاد التعاوني الانتاجي المركزي على الخطة التعاونية التي تضعها بنفسها الجمعية التعاونية الإنتاجية منطلقة من دراستها لأوضاع السوق وإمكانياتها ، ترسل نسخة منها للمصرف الذي تتعامل معه فهو الجهة الوحيدة التي يمولها ، كما يراقب تنفيذ الخطة.

ويقوم الاتحاد التعاوني الانتاجي المركزي إستناداً لخطط التعاونيات الانتاجية بوضع خطة الاتحاد السنوية التي يرفعها إلى وزارة التخطيط وللمصرف الذي يمول نشاطها ، وغالباً ما يكون بنك التعاون أو أحد مصادر الإئتمان التعاونية التي لها علاقة وثيقة بقطاعات التعاون المختلفة.

ويُستهدف من نشاط التعالونيات الانتاجية ليس فقط إنتاج كمية معينة من المنتجات ، وإنما قبل كل شئ الإسهام في تحقيق الإشباع الأمثل ، قدر الإمكان لحاجات المجتمع بأفضل فعالية ممكنة .. وفي هذا الاتجاه أيضاً تؤثر على التعاونيات الانتاجية العلاقات السلعية النقدية ، أي العلاقات الحاصلة نتيجة لتبادل المنتجات (البضائع) والتعامل الاقتصادي بواسطة النقود ... أي أن العلاقات السلعية النقدية هذه لها تأثير على مجمل نشاط التعاونيات.

وعند تخطيط الانتاج ، تتجه التعاونيات الانتاجية إلى تخطيط إنتاج تلك السلع التي يكون عليها طلب أكثر من غيرها ، وتبحث





عــن إنتاج سلع جديدة جذابة تستهوي المستهلكين ، وأن يُحَسِّن دائماً المنتجات السابقة وتقلل من تكاليفها ، وفي جميع هذه الحالات المنوه عــنها والمماثلــة لها تستطيع التعاونيات الانتاجية أن تكسب أسعاراً أعلى لمنتجاتها وبالتالي توفر ربحاً أكبر ، يمكن من خلاله تخصيص نــسبة منه لمتطلبات التوَسُّع في نشاطها ، وإتخاذ إجراءات التحديث والتطوير.

وتقوم التعاونيات الإنتاجية بدراسات مستمرة لأوضاع السوق ، والــشئ الأساســي هــو تحليل وتقدير الطلب على السلع وإمكانات العــرض لهــذه الــسلع بالإرتــباط مع أسعارها ، وذلك بالتوقعات المنتظــرة لها مع كل تغير ممكن الحدوث في النوعية كنتيجة للتقدم التكنيكــي في إنتاجها ، كما تقوم بتحليل جميع العوامل المتعلقة بهذه السلع حتى إيصالها للسوق.

وتؤثــر العلاقــات الــسلعية النقدية كذلك على بقية النشاطات المخططــة للتعاونــيات الإنتاجــية ، فمــثلاً توجِّهْ تعاونيات التشييد الاســتثماري الجديــد إلــى **مجــال الإعمار بصفة عامة والتطور التكنيكي بصفة خاصة بشكل يجعلها تحقق أحسن الثمرات للمجتمع ككــل ثم للتعاونية ذاتها ولأعضائها** ، كل ذلك من خلال الاستخدام الأمــثل والأفــضل مما يضطرها إلى أن تلتزم بعناية فائقة بكيفية التصرف بالنقود ، وتختار أنسب الأوقات لإقتراضها واستخدامها في الأغــراض الــنافعة ... **فمــثلاً يمكنها الاقتراض من أجل شراء ماكيــنات وآلات جديدة لتحديث أساليب انتاجها ، إذا كان ذلك يحقق لهــا الأرباح التي تغطي الفوائد التي تتحملها ، وتحقق أيضاً فائضاً منها لسد أقساط القرض نفسه بفترة غير طويلة نسبياً.**

**كمــا وتؤثــر العلاقــات الــسلعية النقدية بقوة على التعامل الاقتــصادي للتعاونيات الانتاجية ، فكلما كان الدخل المتحقق كربح**

**أكثـــر ، كلمـــا كان بالإمكان تعويض العمال بمبالغ أكبر على شكل أجور وعلاوات ومكافآت تشجيعية .. ولهذا فإن مجموعة الأعضاء العاملـــين فـــي التعاونـــية الإنتاجية لهم مصلحة ، أي لديهم حوافز مادية لكي لا تكون النتائج سلبية في التعاونية.**

**وفـــيما يلـــي نشير إلى أهم العوامل المؤثرة على حجم الدخل المتحقق كربح في التعاونيات الإنتاجية :**

***) نمو إنتاج المنتجات التي عليها طلب متزايد ويمكن الحصول من بيعها على أسعار ملائمة.**

***) التوفير في المواد الخام والمواد الأولية والطاقة.**

***) التـــصرف الجيد بوسائل الانتاج (الأصول الثابتة) واختيار التشييد الاستثماري الأكثر فعالية.**

***) تخفـــيض حالة المخزون ( أي بالتالي التوفير في الفوائد المدفـــوعة) للمصرف على القروض الجارية لأجل قصير لتغطـــية أثمـــان هذا المخزون من المواد الأولية والطاقة وغير ذلك من أنواع المصروفات.**

**وبالإضافة إلى ما تقدم فإن زيادة إنتاجية العمل لها تأثير ملائم جداً على النشاط الاقتصادي للتعاونيات لأنه على أساس هذه الزيادة فـــي إنتاجـــية العمـــل يمكن التوفير في وحدة الأجر المحسوبة في تكاليف الوحدة الواحدة.**

## التخطيط للتعاونيات الإستهلاكية :

يـــوجد غالباً في كل مدينة ، وغالباً أيضاً في القرى في الدول التي لديها حركات تعاونية قوية – تعاونيات إستهلاكية – لها محلات للـــسلع الاستهلاكية ، وقد يكون لبعضها مراكز خاصة لإنتاج بعض

إحتــياجاتها التي تتعامل فيها ، مثلاً لتصنيع الألبان أو الخبز .. إلخ. ولبعض التعاونيات مخزن أو أكثر لتخزين الاحتياطي من السلع.

وتقوم التعاونية الاستهلاكية في تاريخ محدد من كل عام بإعداد مقتــرح خطــتها الــسنوية للعــام المقبل ، إعتماداً على المؤشرات المتــضمنة لــبعض المهام الإلزامية ، وكذلك إستناداً إلى المؤشرات الاستدلالية ، التي تصلها من إتحاد التعاونيات(*) الاستهلاكية.

وتتــضمن الخطــة الــسنوية للتعاونيات الاستهلاكية عادة هذه الخطط الفرعية :

أ) خطة مردود المبيعات الخاصة بتجارة التجزئة.
ب) خطة تأمين البضائع لتجارة التجزئة.
ج) خطة المشتريات الأخرى ، إذ غالباً ما تقوم التعاونيات الاستهلاكية بشراء منتجات الحدائق والبساتين.
د) خطة إنتاج المعلبات من المواد الغذائية.
هـ) خطة العمل والقوى العاملة المطلوبة وأجورها.

---

(*) نــرجو أن نــوجه النظــر إلــى أن هناك العديد من الأساليب التي يمكن للإتحادات التعاونــية الإستهلاكية أن تقتبس منها وفقاً لظروفها وأوضاعها وإمكانياتها العلمية والمادية .. ويمكن الرجوع الى المراجع الآتية :

- Mueller, Frank. 1994. Societal Effect, Organizational Effect and Globalization. *Organization Studies,* 15 (3).
- Muller, Franz. 1989. " Consumer Co-operatives in Great Britain". In J. Brazda & R. Schediwy (Eds.) *Consumer Co-operatives in a Changing World.* Geneva : International Co-operative Alliance.
- Nader, Ralph. 1985. *Making Change? Learning from Europe's Consumer Co-operatives.* Washington D.C.
- Nakabayashi, Sadao. 1992. " For Peace and a Better Life". In Tsuzuki, Chushichi (ed) *Robert Owen and the World of Co-operation.* Tokyo: Robert Owen Association of Japan.

و) خطة الكوادر والتأهيل والتدريب المهني.
ز) خطة الاستثمارات – التوظيفات الجديدة – وإعداد المشاريع للمنشآت الجديدة وتجهيزها.
ح) خطة النقليات.
ط) الخطة المالية الإجمالية.

وبعد إعداد هذه المسودة المتكاملة لمشروع مقترح الخطة السنوية ، ترسلها إلى إتحاد التعاونيات الإستهلاكية ، وفي بعض الدول ترسل نسخة أخرى منه إلى فرع المصرف الذي تتعامل معه أو فرع المصرف التعاوني في المركز الذي تتواجد فيه التعاونيات المعنية.

وتتسلم التعاونية في تاريخ لاحق من نفس العام ، التنقيحات التي أجراها إتحاد التعاونيات الاستهلاكية على أثر عملية التنسيق والتسويات لخطط جميع التعاونيات الاستهلاكية ، **ثم تقوم التعاونية بإعداد الصياغة النهائية لخطتها السنوية على ضوء ما وصلها من تصحيحات من الاتحاد أو جمعية الجملة التي هي عضو فيها ، والمعتقد أنه يجب أن يتم إعداد الخطة في فترة أقصاها الشهر الثاني – من السنة المعنية بالتخطيط.**

**وأهم خطتين فرعيتين ، هما : خطة مردود المبيعات لجمعيات التجزئة ، وخطة تأمين بيع هذه البضائع :**

**أ) خطة مردود المبيعات بتجارة التجزئة :**

المقصود بمردود المبيعات بتجارة التجزئة التعاونية ، **هو جملة ما تحصل عليه التعاونية من المستهلكين لقاء ما تبيعه لهم من السلع والخدمات الإستهلاكية** ، وعادة يكون المستهلك هنا فرداً أو في بعض الحالات مؤسسة أو منظمة تحتاج إلى سلع محدودة وترى

أنـــه ليس عملياً أن تشتري هذه السلع من المنتج مباشرة أو بأسعار الجملة.

**ومهمة التجارة التعاونية ترمي إلى أن تكون السلع والخدمات المعروضـــة كافـــية مـــن حيث الكمية والنوعية وأوقات العرض ، لإشـــباع القـــوة الـــشرائية للمواطنـــين ، ولهذا فإن رصيد السلع والخـــدمات المعروضـــة يجـــب أن تأخذ بعين الاعتبار طلبات هذه المؤســـسات أيـــضاً ويجمعها مع القوة الشرائية للمواطنين ، لأنها ستشتريها كذلك بسعر** التجزئة.

ويعـــتمد رصيد كل سلعة من السلع المعروضة في شبكة تجارة التجـــزئة التعاونـــية على الطاقة الانتاجية المحلية ، زائداً ما يستورد من هذه السلع لغرض البيع ، وذلك لأنه ليس كل ما ينتج أو يستورد يعرض في شبكة التجارة للتجزئة ، **والقدر غير المعروض لا يدخل في رصيد السلع المعروضة في التجارة الداخلية** ، حيث يذهب جزء مـــن هـــذه الـــسلع المنـــتجة محلـــياً أو المستورد إلى التصنيع ، أو للتـــصدير ، أو لغـــرض اســـتهلاكه إجتماعياً .. إلخ. **وهذا الجزء يسمى (الرصيد غير المخصص للسوق) .. وتخطيط كِلى الرصيدين مـــن السلع المخصص للسوق وغير المخصص للسوق يجري عبر إعـــداد جملـــة مـــوازنات ، كـــل واحدة منها تتناول سلعة رئيسية معيـــنة .. ويعبـــر عـــن الـــتوافق الضروري بين القدرة الشرائية للطلـــب ، وحجـــم جملـــة المعـــروض من رصيد السلع المخصص للسوق ، يَعبِّر عنه بأسعار التجزئة .. أي أن حجم مردود المبيعات بـــتجارة التجـــزئة فـــي عمـــوم البلاد يجب أن يتجاوب مع القدرة الـــشرائية للطلب ، وبذلك يكون الرصيد المخصص للمشتريات من قـــبل المواطنـــين زائـــداً مـــا تشتريه المؤسسات بسعر التجزئة ، متساوياً مع مجمل رصيد السلع المعروضة بسعر تجارة التجزئة.**

ويجب تأمين التوافق بين القدرة الشرائية للطلب ورصيد السلع المخصص للسوق في جميع مناطق الدولة دون إستثناء .. والسبب في ذلك يرجع إلى أن المواطنين يرغبون في شراء سلعهم الاستهلاكية من أماكن إقامتهم .. ولهذا فمن الضروري عمل موازنة لايرادات ومصروفات المواطنين في كل محافظة أو إقليم ، وتأمين رصيد السلع المعروضة للسوق والتي تتجاوب مع القدرة الشرائية لطلب المواطنين في تلك المحافظة.

ويجب عند التخطيط لهذا المجال الأخذ بعين الاعتبار إنتقال النقود من محافظة ما إلى محافظات أخرى وبالعكس ... فمثلاً في المحافظات التي توجد فيها أماكن سياحية أو مصحات إستشفاء وإستجمام ، يكون رصيد الشراء ليس مقصوراً على سكان تلك المحافظات ، وإنما زائداً الضيوف القادمين لها .. وعلى العكس من ذلك عندما يتجمع في المدن الكبيرة عمال يعملون فيها ، ويكونوا نازحين إليها من محافظات أخرى أو أماكن نائية ، فإن هؤلاء العمال ينتهزون فرصة العطلات للذهاب إلى محال إقامتهم إما بقصد قضاء عطلة نهاية الأسبوع ، أو زيارة عائلاتهم ، وتبعاً لذلك فإن هؤلاء العمال لا يصرفون كل إيراداتهم التي حصلوا عليها في أسواق المدينة التي يعملون فيها ، وإنما يصرفون منها جانباً في أسواق المدن التي تقيم فيها عائلاتهم ، ويذهبون إليهم لزيارتهم باستمرار.

إن تأمين التوافق بين القدرة الشرائية للطلب ومجمل الرصيد السوقي للسلع الاستهلاكية في كل محافظة وفي عموم البلاد ، ما هو إلا المرحلة الأولى في عملية تخطيط التجارة التعاونية في إطار التجارة الداخلية .. أما المرحلة الثانية وهي الأصعب فهي كيفية تخطيط تقسيم مردود المبيعات لتجارة التجزئة على كل نوع من السلع التي ستعرض للبيع .. أي المقصود هنا هو كيفية تأمين تلك

السلع التي يريدها فعلاً المواطنون وبالتشكيلة والنوعية المفضلة عندهم للتجاوب مع طلباتهم.

ومن المعروف أن المواطنين يقررون وفق مشيئتهم الخاصة ، في أي غرض سيستخدمون إيراداتهم ، ولهذا تبرز صعوبة التخطيط لكل سلعة تعرض في السوق ضمن رصيد التجارة الداخلية .. ويعتبر مثل هذا التخطيط على جانب كبير من الأهمية ، حتى تسلم تلك السلع للسوق في الوقت المناسب وحسب التشكيلة والنوعية المرغوبة .. ويمكن حصر هذه السلع وتحديدها بعد دراسة مجموعات المستهلكين وعادات إستهلاكهم لنوع معين يتكرر من السلع الأساسية .. ويمكن القول إلى حد كبير أن الاحصائيات قادرة على إنجاز هذه المهمة .. أما التَغيُّر الذي يحدث على تركيب الاستهلاك فيجب متابعته بدقة وعناية .. وقد أثبتت التجارب أن العوامل المؤثرة على تطور طلب المستهلكين يمكن أن تتلخص فيما يلي :

أ) التَغيُّر في الإيرادات (الدخول) الحقيقية للمواطنين ، والتَغيُّر في العناصر المكونة لهذه الدخول.

ب) التغير في الأسعار ، وتبعاً لذلك تتغير العلاقة بين المستهلك والسلع وفقاً للتسعير الجديد ، إذ يكون على المستهلك أن يقرر فيما إذا كان من صالحه التحول من إستهلاك سلعة معينة إلى أخرى ، وينطبق هذا القول على الخدمات أيضاً.

وتواجه الاتحادات الاستهلاكية المركزية عن طريق التخطيط كلاً من هذين العاملين السابق ذكرهما ، ولهذا تستطيع أن تقرر التطور المتوقع لتركيب طلب المستهلكين وذلك حسب إتجاهات

التطور التي جري دراستها وتحديدها في السابق ، بعد التغير الذي حدث في الإيرادات الحقيقية والأسعار.

فمثلاً تؤكد الدراسات الاقتصادية بأنه عند نمو الايرادات الحقيقية ، بدون حدوث تغير في العلاقة السعرية ، فسيزداد إستهلاك السلع غير الغذائية بنسبة أكبر مما يحصل من زيادة في إستهلاك السلع الغذائية. ويزداد الطلب فيما يتعلق بالسلع غير الغذائية على السلع المعمرة كالثلاجات والغسالات وأجهزة التليفزيون والسيارات للإستعمال الشخصي.. وكذلك السلع التي تظهر حديثاً نتيجة للتطور في التكنولوجيا والتكنيك .. أما الإقبال على السلع الاستهلاكية الغذائية ، فسيزداد الطلب عليها نتيجة الدخول الحقيقية ، حيث يزداد الطلب على اللحوم والشحوم أكثر مما يمس السلع الغذائية النهائية .. وهكذا يمكن تحديد هذه السلع ووضع سلم لتدرج الإقبال عليها بعد كل زيادة في الدخول الحقيقية مع بقاء أسعارها ، أو حسب العلاقة السعرية الجديدة.

وعند إجراء دراسة لتحديد إستهلاك كل فئة من فئات المواطنين ، فإن أول ما يجب أخذه في الاعتبار ، هو فئة السكان الزراعيين ، وفئة السكان غير الزراعيين .. لأن الفئة الإخيرة تصرف من دخلها على المواد الغذائية أكثر من الأولى ، التي توفر لها ظروف حياتها الزراعية إمكانيات توفير جزء من غذائها خارج رصيد السوق.

ويجب أن تكون المعطيات الأساسية لتخطيط مردود المبيعات لتجارة التجزئة ، الدراسات الاستقصائية لتطور الطلب الاستهلاكي على كل سلعة رئيسية .. ويرجع في مثل هذه الدراسة :

أولاً : إلى المستهلكين أنفسهم : رغباتهم وأذواقهم وعاداتهم ودخولهم ..

وثانياً : إلى السلعة الاستهلاكية ذاتها ، سعرها وكيفية الإعلان عنها وتسويقها ..

ويجب التأكد عند دراسة المستهلكين من معرفة أية فئة من السكان حتى الآن كانت تشتري نوعيات معينة من السلع ؟.. ومتوسط أعمارهم ، وجنسهم ، ووظائفهم ، ودخولهم ، وما هو متوقع من تغير في وسط هذه الفئة من السكان ؟.. وأثره على إستهلاكهم لتلك السلع.

أما متابعة سلع معينة بالدراسة ، فيعني معرفة مدى تطور تقدمها من حيث النوعية واللون ، والتغليف الملائم للمستهلك وسعر هذه السلع ، وأي تغير يُمكن أن يحدث على هذه السلع لجعلها مرغوبة أكثر من قبل المستهلكين .. ومثل هذه الدراسة يجب أن تتناول عمر السلعة ، فمثلاً بالنسبة للملابس والأحذية وتأثير المودة عليها ، وتأثير التقدم التكنيكي على السلع المعمرة كالثلاجات والغسالات والمكانس الكهربائية وغيرها .. لأن نزول أية سلعة حديثة عصرية سوف يؤدي إلى إنكماش حجم الطلب على السلع المماثلة المنتجة سابقاً .. ويلاحظ هذا على وجه الخصوص بالنسبة لجهاز التليفزيون الملون ، المسجل (ريكوردر) على أربعة مستويات ، الراديوهات المزودة بأجهز للإسطوانات .. إلخ. وتعتبر هذه الدراسة المقارنة على جانب كبير من الأهمية ، خاصة وقد ثبت أنه أيا كانت قوة حملات الإعلان والدعاية لجذب المستهلك لشراء السلع القديمة .. فإنه في الغالب تكون هذه الحملات عاجزة نسبياً.

وينبغي أن يكون واضحاً ، أننا عند وضع الميزانية التخطيطية لمخزون أول المدة ، في الفترة التي تسبق السنة التي تخطط لها ، فإنه يخطط كحالة متوقعة تقديرياً .. ويجري حسابه من الأرقام

**المعـــروفة عـــن آخر المخزون زائداً المشتريات المتوقعة وناقصاً المبيعات المتوقعة لهذه الفترة المتبقية.**

**التخطيط للتعاونيات الزراعية والثروة المائية :**

مازالت الزراعة في رأينا من أولويات الدعائم الأساسية التي ترتكز عليها إقتصاديات معظم البلاد ، سواء في ذلك مصر أو الدول العـــربية ، ولـــذلك ينبغـــي النهوض بها بما يعود بالخير على أفراد الـــشعب المـــصري والـــشعوب العربية كلها ، **فالزراعة وإن كانت بطبيعـــتها أصـــعب مجـــالات الإنتاج إستجابة للجهد وأكثرها حاجة للـــصبر والعـــناء ولكـــن تطويرها يظل دائماً أضمن الأسس لإقامة إقتصاد سليم.**

ولا شـــك أن معدل النمو في الزراعة(*) من العوامل الحاسمة فـــي معـــدل النمو الاقتصادي ، باعتبارها من أهم قطاعات النشاط الإقتـــصادي ، إذ تمـــثل الـــشطر الأكبر في الإنتاج القومي والعمل الأهلـــي فـــي البلدان العربية ولها نصيب كبير في الدخل القومي ، **ورغـــم تقدم الصناعة في السنوات الأخيرة وزيادة معدلات نموها ، فـــستظل للـــزراعة أهميـــتها باعتـــبارها المصدر الرئيسي للغذاء والكـــساء ، كما تمد الصناعة بما تحتاجه من مواد أولية و ... هذا فضلاً عن أثرها في التجارة الخارجية إذ تمثل الصادرات الزراعية نـــسبة هامة من قيمة الصادرات بصفة إجمالية** بخلاف الصادرات من الصناعات التحويلية المعتمدة على الخامات الزراعية.

**وإذا كان الأمر كذلك ، فينبغي تدعيم الاقتصاد الزراعي بصفة عامـــة ، والاقتـــصاد الزراعي التعاوني بصفة خاصة ، في كل بلد عربي ، ومن بين الوسائل التي يحسن إتباعها ما يأتي :**

---

* **Role of Agricultural Co-operatives in Economic and Social Development: Report of the Open World Conference, Rome, 1972.**

أولاً : توفير كافة الخدمات اللازمة للزراعة في مختلف مراحلها للحصول على أوفر غلة من الأرض ، ويشمل ذلك إعداد التقاوي والبذور الصالحة المنتقاه وجعلها في متناول أيدي المزارعين – وتوفير الأسمدة الكافية ودفع المزارعين وتشجيعهم على الإكثار من التسميد والاستعداد في كل وقت لمقاومة الآفات الزراعية التي تفتك بالمحاصيل ومعالجة آثار التقلبات الجوية التي لا يقل ضررها عن تلك الآفات ، وكذا استخدام الطرق العلمية الحديثة التي أثبتت التجارب فائدتها في زراعة الأرض وزيادة الغلة – فليست الزراعة مجرد وضع البذور في الأرض وإطلاق المياه ونثر الأسمدة دون التفات إلى المواعيد الدقيقة لكل من هذه العمليات ، أو إلى ملاءمة الجو وتغيير الفصول دون الإلتفات إلى طبيعة التربة أو مناخ المنطقة.

ثانياً : ومنها العمل على إستغلال كل ما تنبته الأرض إلى أقصى الحدود ، كالإفادة من فائض المحاصيل التي لا يسهل بيعها كالبرسيم أو المراعي في تربية المواشي وجني أرباح هذه التربة واستخدام الأسمدة العضوية الناتجة منها ، بجانب الأسمدة الكيماوية وكذلك الإفادة من الألبان التي تدرها هذه المواشي.

ثالثاً : ومنها التوسع في استخدام الآلات الزراعية في مختلف العمليات الزراعية من حرث وري وإقتلاع حشائش وحصاد المحصول وتنقيته لضمان سرعة إنجازها في مواعيدها المحددة.

رابعاً : ومنها حماية اسعار المحاصيل الزراعية وتنظيم بيعها وذلك للحيلولة دون استغلال التجار لحاجة المزارع إلى المال لجني محصوله وإضطراره إلى بيعه مقدماً قبل الجني بأسعار مجحفة أو الحاجة إليه للوفاء بالعاجل الضروري من إلتزاماته التي تضطره غالباً إلى بيعه في وقت لا يكون السعر فيه مناسباً.

خامساً : ومنها العناية بالأراضي المنزرعة للإطمئنان إلى سلامة الري والصرف وكذلك إستصلاح الأراضي البور القابلة للزراعة لزيادة الرقعة المنزرعة في البلاد بما يتمشى ولو جزئياً مع الزيادة المضطردة في عدد السكان – كل ذلك وغيره من ضروب الإصلاح لازم وضروري لتنمية الدخل الزراعي في مصر وفي البلاد العربية .. ولكن كيف يتسنى تحقيق ذلك كله ؟ إن ذلك يتطلب المال – والمال الوفير الذي يجب أن يكون في مقدور المزارع أن يحصل عليه لكي ينفقه في هذه الوجوه ، ولكن أين للمزارع في كثير من الدول العربية بهذا المال ؟ إذا أ،حْسِنَ إنفاقه أتى له بالخير وعاد عليه وعلى بلاده بأكبر النفع.

والواقع أن إقتصادنا الزراعي العربي لا غني له مطلقاً عن تمويل واسع لا سبيل إليه إلا بائتمان زراعي محكم منظم تتكيف أسسه وقواعده طبقاً لمقتضيات النشاط الزراعي وحاجاته وظروفه.

والواقع الذي ينبغي أن نوجه النظر إليه أن المنظمات الدولية عقدت العديد من المؤتمرات لمناقشة سياسة التمويل الزراعي ، ويرجع هذا الاهتمام إلى أن الدول التي في دور النمو ، والغالبية العظمى منها تعتمد أساساً على الزراعة ، هذه الدول

تعانـــي مشاكل إقتصادية بالغة ، فهناك مشكلة تزايد السكان بنسبة تفـوق زيـادة الإنــتاج ، وهناك إنخفاض مستوى الدخول وإنتشار الفقـر والمـرض وتعـذر إيجاد فرص العمل للمواطنين ... بل أن معظمها يتعرض لما هو أخطر من ذلك وهو الجوع !!

إنــنا نعتقد أن التمويل الزراعي التعاوني في حاجة إلى مزيد مــن العناية من الدول العربية ، حيث أنه يسهم في علاج المشاكل التي اسلفنا إليها ، ويسهم في زيادة الإنتاج وفي توفير العمالة وفي رفع مستوى الدخل وفي خلق حركة الإنعاش.

وكذلك يقتضي الأمر وضع سياسة للإقراض تتفق وطبيعة كل إقلــيم ، في مصر ، وفي كل بلد عربي ، بحيث تتسم هذه السياسة بالمــرونة مــع مراعاة التأكد من أن ما يمنح من القروض سيؤدي حتماً إلى تحقيق النتائج التي تهدف سياسة الإقراض إلى تحقيقها.

إننا نوجه الأنظار إلى أن منظمة الأغذية والزراعة قد إهتمت بإيفــاد الخبــراء إلى الدول التي في دور النمو للإشتراك في رسم سياســة الإقراض السليمة بما يتفق وظروف الاقليم وطبيعته ، فمن بــاب أولى أن تعمل الدول العربية على إيجاد جهاز إئتمان تعاونـي قــوي قادر على مستوى الوطن العربي ، يوضح الأسلوب الأمثل لجعــل القــروض المقدمة لقطاعات النشاط الزراعي بصفة عامة ، والنشاطج الزراعي التعاوني بصفة خاصة أداة لها أثرها في تحقيق الأهداف المرجوه.

إعتبارات هامة عند التخطيط للتعاونيات الزراعية :

*) أن جوهر المشكلة الغذائية أو بمعنى أدق أزمة الغذاء هي فــي جوهــرها هــي قضية التنمية الزراعية في مجتمعنا

العربي المعاصر(*) ، والمعتقد أن الدول العربية تملك حل هـذه المـشكلة بما فيها أبعادها الاقتصادية والاجتماعية إذا عقـدت فـيما بينها تحالفات إستراتيجية كما سنوضِّح ذلك في الفصل الأخير من هذا المرجع .. إن الزراعة في البلدان النامية عموماً ليست مهمتها إمداد السكان بالمواد الغذائـية فقـط ، وإنما هي الركيزة الأساسية في عملية الـتطور الاقتـصادي مـن أجـل القـضاء على التخلف الاقتـصادي والاجتماعي ، إن فائض الانتاج الزراعي هو القاعـدة الطبيعـية لتحقيق الانتاج في كل فروع الاقتصاد القومـي الغير زراعية. فإن من مهمة الزراعة أن تحقق فائـضاً فـي الانـتاج يزيد عن حاجة العاملين في قطاع الزراعة نفسه يكفي لتغذية العاملين في قطاعات الاقتصاد الأخرى ، وأولها قطاع الصناعة ، وأيضاً لإمداد الصناعة بحاجتها من المواد الخام الزراعية ، ثم تكوين التراكمات المالـية اللازمة للتطور الصناعي والذي يعتبر الأساس المـادي لعملـية التنمـية الاقتصادية في البلدان النامية. وعلـى ذلـك فإن حل المشكلة يتوقف على رفع الانتاجية الزراعية من أجل تحقيق فائض زراعي يسمح بتنفيذ هذه المهام الرئيسية للزراعة في البلدان العربية.

*) إن رفـع الإنتاجـية الـزراعية أو ما يعرف باسم تكثيف الانـتاج الزراعـي يعني زيادة إنتاجية الوحدات الإنتاجية القائمـة ، أي زيـادة إنتاجية وحدة المساحة من الأرض الـزراعية عـن طريق استخدام أدوات الانتاج المتطورة

* نرجو التكرم بالرجوع إلى مرجعنا في " التخطيط التعاوني والنشاط التسويقي " وكذلك مرجعنا فـيما يـتعلق باسـتراتيجية الملكـية الزراعية – ١٩٩٧ ، وإلى أعداد " المجلة المصرية للدراسـات التعاونـية " الصادرة عن الجمعية المصرية للدراسات التعاونية.. حيث عرضنا العديد من تجارب الأمم في هذاغ الشأن

وإدخال الأساليب الإنتاجية الحديثة. ونتيجة للتطور الزراعي أمكن تحقيق زيادة في إنتاجية الكثير من المحاصيل الزراعية ، مما يرى معه البعض أن إنتاجية الأرض الزراعية في مصر مثلاً مرتفعة بالمقارنة إلى الدول الأخرى. إلا أننا نرى أنه عند المقارنة الانتاجية الزراعية في مصر وغيرها من الدول ، فإنه يجب النظر إلى أن الزراعة في مصر قائمة على الري الدائم وهو عامل هام في العملية الانتاجية الزراعية غير متوافر في الكثير من الدول الأخرى التي تتم بينها المقارنة ، ولذلك فإننا نرى أن إنتاجية الأرض الزراعية في مصر مازالت منخفضة نسبياً وأنه يمكن زيادتها بمعدلات كبيرة. ويرجع سبب تخلف الزراعة في مصر في بعض المحاصيل إلى أن قوى الإنتاج الزراعية مازالت متخلفة ، فالعمل اليدوي يسود العملية الإنتاجية الزراعية ، كما يسود أيضاً إستخدام أدوات العمل البسيطة ، بالإضافة إلى أن المستوى الثقافي بين العاملين في الزراعة يعتبر منعدماً جداً (إنتشار الأمية) كل هذه الأسباب مجتمعة تؤدي إلى أن إنتاجية العمل الزراعي لازالت منخفضة.

*) ومن أجل زيادة إنتاجية العمل الزراعي فإنه لابد من تطوير الزراعة وذلك باستخدام أدوات الانتاج الحديثة أي إدخال التكنولوجيا الحديثة في الزراعة وهو ما يُطلق عليه ميكنة الزراعة ، وإستخدام أساليب الإنتاج المتطورة ، إلا أن البنيان الزراعي الحالي في مصر مثلاً المتمثل في غلبة المزارع القزمية الضئيلة الحجم التي يسود فيها إستخدام أدوات العمل البسيطة وذات الإنتاجية المنخفضة

والدخل الزراعي الضئيل ، يعتبر العائق الرئيسي أمام تطوير الزراعة المصرية.

ولذلك فإن ضمان النجاح في تنفيذ التنمية الزراعية الرأسية يتطلب بالضرورة تضخيم حجم الزراعة ، وذلك عن طريق دمج الوحدات الإنتاجية القزمية لتكوين الوحدات الإنتاجية الزراعية الكبيرة الحجم التي تسمح بإدخال كل مستحدثات الثورة التكنيكية العلمية في الزراعة العربية. إن دمج الوحدات الزراعية الإنتاجية الصغيرة والمزارع في وحدات إنتاجية كبيرة لخلق الزراعة الإقتصادية هو الاتجاه السائد حالياً في التطور الزراعي في العالم ، إن تحقيق هذا الدمج للمزارع الصغيرة بالأسلوب التعاوني هو الشكل الأكثر ملاءمة إقتصادياً وإجتماعياً عن غيرها من أساليب الدمج الأخرى التي ينتج عنها أضراراً إقتصادية وإجتماعية لغالبية المنتجين الزراعيين ، إن إندماج المزارع الصغيرة طوعياً وتكوين المزرعة التعاونية الكبيرة الحجم هو المدخل السليم لتطوير الزراعة من أجل رفع الإنتاجية الزراعية والارتفاع بمستوى معيشة غالبية المنتجين الزراعيين. ومن هنا كانت الضرورة الاقتصادية والاجتماعية للإنتقال من أسلوب الإنتاج الفردي الصغير إلى التعاون الإنتاجي ، هو ما ينادي به الكثير من المفكرين الاقتصاديين والخبراء التعاونيين حلاً للمشكلة الزراعية في كثير من دول العالم النامي.

ولذلك فإذا أريد تحقيق تنمية زراعية تزيد الإنتاجية الزراعية وترفع مستوى معيشة المزارعين فلابد من الانتقال من تعاون الخدمات إلى التعاون الإنتاجي الزراعي(*) الذي يؤدي إلى :

---

* رجاء التكرم بالرجوع إلى :

- **Vertical Cooperation among Agricultural Producers in Western Europe and in Developing Countries.**

*) خلق وحدات إنتاجية زراعية متطورة ذات قدرة إنتاجية عالية.

*) تركيز القاعدة الإنتاجية الزراعية المتناثرة حالياً في الملايين من المزارع القزمية الصغيرة المنتشرة في الدول النامية سواء أفريقيا أو الدول اللاتينية أو آسيا .. والإنتقال بها إلى تصميم الوحدات الإنتاجية الكبيرة الحجم التي تسمح بميكنة الزراعة وإدخال أساليب الإنتاج الحديثة.

*) ضمان تجميع تراكمات إستثمارية على أساس تعاوني يمكن بواسطتها توسيع القاعدة الإنتاجية الزراعية والإستمرار في عملية إعادة الإنتاج الزراعي.

*) إمكانية تنفيذ الخطط الزراعية.

*) إمكانية تطوير الزراعة على أساس التخصص والتركيز، بدلاً من البعثرة المحصولية القائمة التي تُعيق الإستخدام الأمثل لضمان الإنتاج الزراعي.

*) إحداث تطور ثقافي في الريف لما يتطلبه ذلك النوع من التعاونيات المتقدمة من بناء كادر فلاحي لديه القدرة والكفاءة ، بل إدارة هذه التعاونيات وتنظيم العمل بها ، في إطار الجمع بين المفهوم الحقيقي لديمقراطية الإدارة ، والإستعانة بالإدارة المهنية التعاونية المحترفة.

*) إقامة وحدات إنتاجية زراعية تتحقق فيها مصالح غالبية المنتجين الزراعيين ، في إطار تطبيق أركان الاقتصاد الاجتماعي.

*) بناء تنظيمات إقتصادية إجتماعية فلاحية تُساهم في تحقيق الديمقراطية في الريف والتي تنسجم مع مبادئ التعاون فيما يتعلق بديمقراطية الإدارة.

**الإتحاد التعاوني العام :**

من الحقائق العلمية التعاونية المعروفة أن الاتحاد التعاوني العام الذي يقع على رأس البنيان التعاوني يأخذ بالتعاون كأسلوب للتنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ومن هذا المنطق فإن الحركات التعاونية في بعض الدول تشكل إتحاداً عاماً على رأس البنيانات التعاونية المركزية القطاعية وتندرج في عضوية الاتحاد العام كافة أنواع قطاعات التعاون ، كما وأن بعض الدول تفضل أن يجمع إتحاد القمة بين كافة أوجه النشاطات الأدبية والاقتصادية ، ومن هذا المنطق يطلق على هذا الاتحاد (الاتحاد العام وجمعية الجملة) .. إلى غير ذلك من المسميات .

وفي مصر ، لدينا الاتحاد التعاوني العام ويضم ممثلين للجمعية العمومية للإتحادات المركزية للتعاون الزراعي والاستهلاكي والانتاجي والإسكاني والثروة المائية ويحضر الجمعية العمومية للإتحاد التعاوني ، والتي تعتبر المؤتمر السنوي للإتحادات المركزية التعاونية النوعية ، وغيرها من منظمات القمة التعاونية.

وتنتهز الحركة التعاونية فرصة هذا المؤتمر لتقوم ببحوث ودراسات تقييمية عن مدى إسهام الاتحادات المركزية والاتحاد العام في دفع النشاط التعاوني إلى الأمام من سنة إلى أخرى، وكذلك تقوم بتقييم لكافة الإنجازات التي أتمتها قطاعات التعاون المختلفة سواء أكانت زراعية أو إستهلاكية أو إنتاجية أو إسكانية ، أو ثروة مائية ، وذلك في ضوء المهام التي حددت في المؤتمرات السابقة ، ويهتم المؤتمر على وجه الخصوص بتعميق وتوثيق

العلاقــات التعاونــية بــين التعاونيات وبين مختلف فروع النشاط التعاونــي فــي الدولة ، كما يهتم بتحقيق تطور أساليب الإدارة بما يحقــق مــسايرتها لمتطلبات العصر .. كل هذا في إطار من الرقابة الفعَّالــة والثورة التدريبية الشاملة التي تهتم بالكوادر التعاونية بما يحقق معدلات أعلى في الإرتفاع بإنتاجية العمل.

وقــد أوضــحت التقارير والإحصائيات المستمدة من مثل هذه المؤتمــرات فــي مخــتلف الدول أن الحركة التعاونية الإستهلاكية إســتطاعت أن تصل بخدماتها في بعض الدول إلى القرى ، وكذلك أوضــحت الــنمو الإيجابــي للخــدمات التــي تقوم بها التعاونيات الإنتاجــية ، كمــا أوضحت الأرقام الإحصائية أن تعاونيات الإسكان إســتطاعت أن تقــوم بتوفير شقق الإسكان لكثير من العائلات ذات الدخل المحدود .. هذا بالإضافة إلى ما قامت به المنظمات التعاونية المــسئولة من تصدير وإستيراد للبضائع والمنتجات.. إلى غير ذلك مــن البحوث التي تخدم البنيان التعاوني المتكامل ، وتدفع البنيانات التعاونــية القطاعــية إلــى مزيد من النمو ، وكذلك تحقيق المنفعة المتبادلة بين قطاعات التعاون المختلفة.

وحتــى نلقــي الضوء على بعض المهام التي يحددها الإتحاد العــام للتعاونيات عن طريق مؤتمره العام ، نقتبس فيما يلي بعض هذه المهام من بين ما حددته المؤتمرات العامة التعاونية في بعض الــدول ، مــستعينة فــي أدائها بالعلماء والمتخصصين في مجالات نشاطها(*) :

---

(*) نرجو التكرم بالرجوع إلى :

- Margulis, Lynn. 1981. *Symbiosis in Cell Evolution.* San Francisco: Freeman.
- Maruyama, Shigeki. 1989. "Seikatsu: Japanese Housewives Organize". in C. & J. Plant (eds) Green Business: *Hope or Hoax.* Philadelphia : New Society Publishers.
- Michels, Robert. 1949. *Political Parties.* Glencoe Ill: Free Press. (first published 1911).
- Morgan, Gareth. 1993. *Imaginization.* Newbury-Park, Cal:Sage.

------------------------, 1992. *Innovative Organizational Theory.* Beverly Hills: Sage.
------------------------, 1988. *Riding the Waves of Change: Developing Managerial Competencies for a Turbulent World.* San Francisco: Jossey-Bass.
------------------------, 1986a. *Images of Organizations.* Beverly Hills: Sage.
------------------------, 1986b. *Beyond Method: Strategies for Social Research. Beverly Hills:Sage.*

أ) ضمان إنجاز جميع المهام التي حددتها مؤتمرات الاتحادات الوطنية النوعية للتعاونيات الزراعية والإستهلاكية والإنتاجية وبناء المساكن والثروة المائية والتي إنعقدت خلال العام السابق.

ب) التنسيق مع الدولة فيما يتعلق بربط مصالح وإحتياجات تطور المجتمع.

ج) مراجعة نوعية العمل ومدى فاعليته بالنسبة لمجمل النشاط الإقتصادي للتعاونية في ضوء التقييم العلمي المستمد من نتائج العمل ، على أن يتسم هذا التقييم بطابع النقد وبروح تعاونية.

د) ينبغي التعرُّف على إحتياجات القوى العاملة والتي تُمكّنها من حُسن أدائها لخدماتها وإعتبار تلبية هذه الاحتياجات على جانب كبير من الأهمية وإعطائها الأولوية حتى يُمكن أن تُسهم في إنجاز المهام الموكولة إليها بأعلى قدر من الكفاءة.

هـ) تحسين وتطوير نظام الإدارة المبرمجة بصورة تنسجم مع الأهداف الإقتصادية والإجتماعية للتعاون ، وتوسيع إستخدام نتائج العلوم والتكنولوجيا بصورة مستمرة في الأعمال الإدارية والتجارة والإنتاج والخدمات.

و) الإهتمام بتدعيم المراكز المالية للتعاونيات عن طريق تكوين الإحتياطيات اللازمة والإستفادة من هذه الاحتياطيات لتدعيم الطاقات الإنتاجية والإدارية وتنظيم العمل بحيث يمكن تحقيق الإستفادة المثلى في حدود فترات العمل المحددة.

ز) إعطاء أهمية خاصة للإستثمارات في البناء ، على أن تتضمن هذه الأهمية الرعاية والرقابة منذ بداية المشروع وحتى الإنتهاء من إتمامه ، على أن يتم كل ذلك في إطار النوعية الجيدة والوفورات في النفقات والزمن المحدد.

ح) السعي لتحقيق الإستقرار الوظيفي للكادر التعاوني ، وضمان الإرتفاع بمستواه الثقافي والمهني بصورة منتظمة ، مع الأخذ في الإعتبار أن هذا الكادر الوظيفي سيتحمل مزيداً من الأعباء من عام لآخر ،الأمر الذي يتطلب تحقيق نظام أمثل للتربية في المنظمات التعاونية تأخذ في حسبانها إحتياجات المستقبل.

ط) الإستفادة القصوى من الحوافز المعنوية مع تكريم العمال الذين استمروا في عملهم التعاوني لسنوات طويلة ،مع الأخذ في الإعتبار ما قدموه من نتائج ، كما ينبغي إعطاء أكبر قدر ممكن من الحوافز والتكريم لهؤلاء العمال الذين قدموا نتائج بارزة.

ى) توفير الملاءمة لعمل النساء وتطوير نشاطهن العملي والإجتماعي بما يتناسب مع أوضاعهن وظروفهن الإجتماعية ، على أن يدخل في نطاق هذا التطوير إسهام النساء مع الرجال في بناء دور الحضانة ورياض الأطفال ، وإستخدام الأجهزة التي تخفف أعباء عمل المرأة.

ك) الإسهام في تطوير التربية البدنية والرياضية للإستفادة من أوقات الفراغ بصورة إيجابية ومثمرة ، والحرص على أن تتوازن التنمية البدنية مع التنمية الثقافية وتنمية القدرات والمواهب لكافة المستويات في البنيان التعاوني إبتداء من القاعدة حتى القمة.

### منظمات قمة إقتصادية تعاونية :

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضح أنه في كثير من دول العالم أقامت الحركة التعاونية منظمات قمة اقتصادية تعاونية متعددة من أجل القيام بمقتضيات الإستيراد والتصدير والتأمين .. إلخ.. للحركة التعاونية بأسرها ، وقد أثبتت قوة النظام التعاوني ونزاهته وأمانته وكفاءته قدرته على أن يحتل جانباً هاماً في وظائف الإستيراد والتصدير وغير ذلك من متطلبات تفرضها جودة المعاملات ، على أن يتحقق نشاطها وفقاً للمبادئ التعاونية والهوية التعاونية ، وفي حدود الإطار العام الإقتصادي الذي تحدده الدولة.

هذا الجانب الإقتصادي يعتبر على جانب كبير من الأهمية إذا أردنا أن نحقق التكامل التعاوني على مستوى الحركة التعاونية في مصر ، والحركات التعاونية على مستوى الوطن العربي ، فقد أثبتت الدراسات التحليلية في كثير من البلدان التي تميزت بقوة الحركة التعاونية فيها ، أن التعاون الصادق بين الجمعية المحلية والاتحادات المركزية النوعية والإتحاد العام وعلى وجه الخصوص فيما يتعلق بإتباع كافة الأساليب العلمية في كافة مراحل تشغيل الجمعية ، سواء فيما يتعلق بتهيئة البرنامج الإنتاجي أو القدرة الإنتاجية أو المواد الأولية .. إلى غير ذلك مما ينبغي توافره لتحقيق التخطيط السليم للإحتياجات الفعلية لكل جمعية حتى يمكنها أن تحقق المسئوليات الموكولة إليها دون أية عوائق... إلا تلك العوائق التي تتعرض لها نتيجة للكوارث أو الظروف المفاجئة غير الطبيعية.

## ثالثاً : التعاون وخطوط إرشادية

### التعاون وشريعتنا السمحاء :

مـــن الجـــوانب الهامة التي نرجو أن تصل إلى عقول وقلوب الإنسان المصري والعربي ، الإيمان بأن التعاون مستمد من شريعة الله ســبحانه وتعالـــى ، ولا يمكـــن تحقيق هذا الهدف دون منهج مرســـوم ومحـــدد بكل الدقة والتنظيم ، فالله سبحانه وتعالى يقول " وتعاونوا على البر والتقوى " ويجمع الفقهاء على أن تقديم " البر " على " التقوى " معنى رفيعاً من معاني الحياة المتكاملة.

ولعـــل تفسير الفقهاء لمفهوم " البر " في الإسلام يعتبر أفصح وأبلغ بيان لتأكيد ما وصل إليه الكثير من علماء المسيحية والإسلام مـــن أن الـــتعاون كفلسفة وتطبيق ، إنما يستمد الكثير من تعاليمه وقـــيمه ومـــبادئه مـــن شرائع السماء ، فالتعاون أساساً يدعو إلى الأخـــلاق والـــسلوك الاجتماعي الرفيع والحب والإخاء والمساواة المقتـــرنة بالعدالـــة ، فـــي إطار من روح الإيثار والتضحية وإنكار الذات وتغليب صالح الجماعة ووضع هذا الصالح فوق كل إعتبار.

### التعاون ونزاهة المعاملات :

والـــتعاون يدعو أيضاً إلى شرف ونزاهة المعاملات ، فقد ورد مـــثلاً في القانون النظامي لرواد روتشديل والمسجل عام ١٨٤١ أن جمعيتهم تتعامل فقط في السلع الجيدة ، ولا تتعامل إطلاقاً في السلع الرديئة ... وإن الإنسان ليقف أمام هذه المعاني وقفة تأمل ، أليست هـــذه المعاني مستمدة من شريعتنا السمحاء ؟... ألا يَحُث الإسلام على العدل في المعاملات ، فيأمر بإيفاء الوزن والكيل وعدم بخس حقوق الناس ؟..

ويسعدني أن أقرر أن المكتبة الإسلامية المعاصرة تحتوي على كثير من المراجع التي توضح أثر تعاليم الإسلام في بناء المجتمع السليم ، بحيث يتعذر علينا أن نفاضل بين مرجع وآخر ، الأمر الذي نتطلع إليه هنا: هو أن يقوم السادة الأفاضل من علماء الإسلام بتقديم مزيد من الإيضاح عن (التعاون والإسلام).. خاصة وأن الرسول عليه الصلاة والسلام قال في خطبة الوداع في الحجة الوحيدة التي قام بها قبل أن يصطفيه الله إلى جواره " **كان الله في عون العبد مادام العبد في عون أخيه** ".

**التعاون والثورة العقلية :**

وإذا كان علماء التعاون **يقررون أن التعاون هو بالدرجة الأولى ثورة إنسانية ، تسعى إلى تحقيق المجتمع السعيد الذي تتكافأ فيه الفرص تحقيقاً للعدالة الاجتماعية ولا يمكن أن يتحقق هذا الهدف إلا عن طريق حُسن إستخدام العقل ، أفلا يتفق هذا مع شريعتنا السمحاء؟..**

**ألا يقول الرسول عليه الصلاة والسلام " لكل شئ آلة وعدة ، وأن آلة المؤمن العقل .. ولكل شئ مطية ومطية المرء العقل .. ولكل شئ دعامة ودعامة الدين العقل .. ولكل قوم غاية وغاية العباد العقل .. ولكل قوم داع وداعي العابدين العقل .. ولكل تاجر بضاعة وبضاعة المجتهدين العقل .. ولكل أهل بيت قيِّم وقيم بيوت الصديقين العقل .. ولكل خراب عمارة وعمارة الآخرة العقل .. ولكل إمرئ عقب يُنسب إليه ويُذكر به وعقب الصديقين الذين ينسبون إليه ويذكرون به العقل ... ولكل سفر فسطاط وفسطاط المؤمنين العقل ".**

ومما لاشك فيه أن الإسلام فتح أمام الإنسان إستخدام العقل وإجراء البحث العلمي المجرد من كل قيد ، وطلب الإسلام من كل فرد أن يتدبر الكون وأحداثه ، وأن يُناقش الآراء ويُفاضل بينها ، ويختار منها ما يراه أقرب إلى الصواب ، عن طريق إعمال العقل ، مهتدياً في ذلك كله بقوله تعالى في الآيتين رقمي ١٧ ، ١٨ من سورة الزمر : "... فبشر عِبادِ الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه ، أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الألباب ... " وإنا نجد في هذه الآية الكريمة شيئاً جديداً في تاريخ العقل ، وخاصة في تاريخ الديانات ، وهو أن الذين يستمعون الآراء ويتبعون أحسنها ، هم العقلاء وحدهم دوه غيرهم.

**الكفاءة والأمانة :**

ومن المعاني التي إستوقفتني كثيراً حينما قرأت القوانين النظامية التي كانت هدياً ومُرشداً للرواد التعاونيين الأوائل في تطبيقاتهم هذا المعنى الذي ورد حرفياً في قوانينهم وهو " ينبغي أن يتولى إدارة الجمعية مدير كفء أمين ، ألا يتفق هذا مع ما ورد في القرآن الكريم حينما خاطبت إحدى إبنتي شُعيب أباها مُزكّية سيدنا موسى عليه السلام في الآية الكريمة رقم ٢٦ من سورة القصص : " قالت إحداهما يا أبت استأجره ، إن خير من استأجرت القوى الأمين " أي أن شريعتنا السمحة تعتبر القدرة والقوة والأمانة من أفضل السمات التي ينبغي أن تتحلى بها القوى العاملة ، وكذلك من المعاني التي إستوقفتني أنه قد ورد في القوانين النظامية لجمعية رواد روتشديل نصيحتهم على أنه ينبغي أن يتوافر فيمن يُنتخب لعضوية مجلس إدارة الجمعية " القدرة والحيوية والنشاط والأمانة والإيمان بالفكرة التعاونية "... أي أن الرواد الأوائل إهتموا بضرورة توافر مواصفات معينة فيمن يتولى المراكز القيادية التي تتمثل في عضوية مجلس الإدارة ... وأن ينهضوا بهم علمياً

وسلوكياً في فن المعاملات قبل أن يتولوا عضوية هذه المجالس بحيث تتوافر فيهم القدرة التخطيطية لهذا النشاط الاجتماعي والاقتصادي ، هذا بالإضافة إلى ضرورة التحلي بالأمانة وهي صفة على جانب كبير من الأهمية جعلتهم هناك في بريطانيا يطلقون على مرحلة مجلس الإدارة " إدارة الأمناء " أليست هذه المعاني التي قادت هؤلاء الرواد الأوائل إلى النجاح مستمدة من شريعتنا السمحاء ؟.. فقد ورد في سورة النساء " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل ، إن الله نعماً يعظكم به ، إن الله كان سميعاً بصيراً "... كما ورد في سورة المؤمنين : " والذين هم لأماناتهم وعهدهم راعون ".

ويضيق المكان هنا عن ذكر الكثير من الآيات الكريمة التي تؤكد أهمية الأمانة ودورها في رعاية شئون الناس بصفة عامة وشئون هؤلاء الذين ترتبط مصالحهم بالقيادات التي وضعت فيها(*) ثقتهم.

التعاون والتعليم :

ولعل من الأهمية بمكان أن نوضّح أن جميع الرواد الأوائل من علماء وقادة الحركة التعاونية ، قد أجمعوا على أن الجهل أكبر عقبة أمام الحركة التعاونية ، وأنه ينبغي بذل أقصى طاقة ممكنة من أجل محو الأمية وتعليم وتثقيف وتدريب الأعضاء ، وأنه بغير ذلك لن تستطيع الحركة التعاونية أن تحقق أي هدف من أهدافها ، ولذلك تجدهم قد خصصوا نسبة مئوية للعملية التعليمية مما يحققونه من

* نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن جميع الشرائع السماوية تحض على الخير ونفع الإنسان ودفع الضرر ، ويمكن الرجوع إلى ما تناولناه فيما يتعلق بتاريخ حياة فلهلم رايفيزن ، حيث أعتبر من تتوافر في مواصفاته أخلاقيات الشريعة خير من ينضم إلى عضوية التعاون.

**فـائض للتعلـيم ، ووضـعوا الكثيـر من الحوافز أمام الكبار لكي يتعلموا ، ومما لاشك فيه أن مصر والأمة العربية تعرف تماماً شأن التعليم في شريعة الله.**

وهـناك الكثير من الآيات التي تحض على التعليم ... ومن بين هـذه الآيـات الكثيرة ، أول آية نزلت في القرآن الكريم تشهد بشأن العلـم وتأمـر به : ولنقرأ معاً سورة العلق : " **إقرأ باسم ربك الذي خلق ، خلق الإنسان من علق ، إقرأ وربك الأكرم الذي علّم بالقلم ، علّم الإنسان ما لم يعلم** " ، هكذا نجد في أول سورة من سور القرآن الكريم دعوة إلى القراءة والتعليم.

كمـا ينبغي علينا أن نوجه النظر إلى الحقيقة التي أكدها القرآن الكـريم فـي أكثر من موضع ... وهي أن نطلب العلم من أهله ... فيقول سبحانه وتعالى في الآية رقم ٤٣ من سورة النحل : " **فاسألوا أهـل الذكـر إن كنتم لا تعلمون** " ... **والذكر هنا هو العلم في رأي جمهـور المفسرين** ، بدليل قوله " **إن كنتم لا تعلمون** "... **فالله أمر من لا يعلم أن يسأل من يعلم من العلماء.**

**والـدين يدعو الإنسان إلى أن يتعلم إلى أقصى الدرجات التي يستطيع أن يستوعبها عقله ... فليس هناك حد للعلم أو التعلم الذي ينتهـي عـنده العلـم ، بـل ينبغي على الإنسان أن يواصل البحث والدراسـة والـتعلم، والرسول عليه الصلاة والسلام يقول " أطلبوا العلم من المهد إلى اللحد ".**

**وجوب التعليم والتعلم :**

**خطـب رسول الله صلى الله عليه وسلم ذات يوم ، فأثنى على طوائـف مـن المسلمين خيراً ... ثم قال " ما بال أقوام لا يُفقِهون جيرانهم ولا يُعلِمونهم ولا يعظونهم ولا ينهونهم .. وما بال أقوام لا**

يـتعلمون مـن جيرانهم ولا يتفقهون ولا يتعظون ... والله ليعلمن قـوم جيـرانهم ويفقهـونهم ويَعظِونهم ويأمرونهم وينهونهم ... وليـتعلمن قـوم مـن جيـرانهم ويتفقهون ويتعظون أو لعاجلتهم العقوبة ".

هكذا اعتبر الرسول الكريم بقاء الجاهلين على جهلهم وإمتناع المتعلمين عن تعليمهم عصياناً لأوامر الله وشريعته.

وأعلن العقوبة على الفريقين حتى يبادروا إلى التَعلُم والتعليم.

ومما لاشك فيه أن الحركة التعاونية في مصر والوطن العربي مطالـبة بالدرجـة الأولـى أن تُطـبق شريعتنا السمحاء في بناء التعاونيات والنهوض بالتعاونيين ، خاصة وأن الحركة التعاونية في مـصر والعالم العربي ترتبط مصالحها بمصالح الغالبية العظمى من المواطنـين ، وهي حركة كبيرة من حيث العدد ... أي أن جسمها كبيـر ... وإذا كـان العلم هو الذي يمثل العقل ... فإنني أطرح هذا الـسؤال ... أيـن هو عقل الحركة التعاونية ؟.. وهل سعت الحركة التعاونية في مصر والدولِ العربية سعياً جاداً من أجل إيجاده ؟... إن عقـل الحـركة يتمثل في المؤسسات الثقافية العلمية التعاونية بالمفهـوم الجامعـي المـتعارف عليه.. ولذلك أنشأت ألمانيا عشر معاهـد علـيا تعاونية تتبع عشر جامعات.. وكوريا بعد أن حصلت علـى إسـتقلالها مـن الاستعمار الياباني أقامت أحد عشرة جامعة تعاونـية !!.. إن الجامعـات هـي عقل الأمة التي تُمهد للمنظمات القيادات التي تختار منها كوادرها .. فهل أقامت مصر في جامعاتها كليات أو معاهد تعاونية ؟..

ومما لاشك فيه أن التطوير التعاوني العالمي قد حقق نجاحاً مُـذهلاً نتـيجة لأخـذه بالعلوم الحديثة ، وإذا كان الأمر كذلك فإن العلماء والمفسرين يؤكدون أن مدلول العلم يمتد لكل علم نافع مفيد للأمة في شئون الدين والدنيا ... كما يؤكد العلماء على أن الإسلام

يفــرض علــى العالم أن يُعلّم .. وعلى الجاهل أن يَتَعلمْ ... أسوة بالحــديث الشريف القائل : " الناس إما عالم أو متعلّم ولا خير في سـائر الــناس بعــد " وأنـــه من الواجب على الإنسان أن يسعى لتحصيل العلم ... وعلى الدولة والمجتمع أن تُيسِّر له الوصول إلى هذا الحق ... وبهذا تكون شريعة الإسلام قد وضعت المنهج القويم لمحــو الأمية ، وكذلك تحفز الكبار لكي يتعلموا ... وفي شريعتنا الــسمحاء الكثيــر الــذي يحفــزنا على التعاون من أجل الوصول بالإنــسان العربــي إلى الإيمان بالتعاون كأسلوب للعمل مستمد من شريعة الله سبحانه وتعالى.

**التعاون وإعداد التعاونيين :**

تعتبــر التنظــيمات التعاونــية فــي شتى أنحاء العالم من أهم المــنظمات التــي يــتحقق مــن خلالها تحسين الشئون الإجتماعية والإقتــصادية للأعداد الكبيرة من المواطنين الذين يتضامنون بروح مــن الأخوة الصادقة والعلاقات الإنسانية الرفيعة لتحقيق مبدأ **(وحدة المــصالح الاجتماعــية والإقتصادية المشتركة)**... ومن هذا المعنى فإنـــه ينبغــي على المواطنين أن يعبئوا جهودهم من أجل تحقيق هذا الــصالح المــشترك **بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة ، ويحرصــون حرصـــاً تاماً على أن لا تتدخل الإختلافات المذهبية أو السياسية في النشاط الإجتماعي أو الاقتصادي للتنظيمات التعاونية.**

وتــؤمن الحــركات التعاونــية في شتى أنحاء العالم[*] **بالدور الخــلاّق الذين يمكن أن يؤديه العضو التعاوني المستنير ، والقوى**

* Maurice Colombian, Cooperation a workers, Education Manual : International Labour Office. Geneva, 1966.
  - M. Colombian Cooperatives & Fundamentals of Education Paris. U.N.E.S.C.O. Publication No. 632, 1950.
  - M. Eldin., The Importance of Education and the Cooperative Movement, a paper Submitted to the International Conference on Cooperative Education (16th Congress of the International Cooperative Alliance. Zurich, 1946).

الوظيفية القادرة والمؤمنة بالتعاون ، ومن أجل ذلك وضع التعاونيون لأنفسهم شعار " أعدوا التعاونيين قبل إنشاء التنظيمات التعاونية " فالتعاونيون يؤمنون بأن الاستثمار في التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم ، إستثمار إقتصادي ، يدفع ويطور المستوى الحضاري للشعوب وعمليات الإنتاج ... بل أن هناك إجماع بينهم على أن العائد المالي من التوعية والتثقيف والتدريب والتعليم إذا أحسن توجيهه يفوق العائد من الاستثمار المالي في مجال النشاط الاقتصادي.

كما وأن التنظيم التعاوني السليم لأي مجتمع من المجتمعات يهتم(*) بقضايا الإنسان من المهد إلى اللحد ، ويضع في إعتباره النظرة الشاملة للحركة التعاونية ككل ، في إطار من النظرة العلمية التي تنطلق من الظروف البيئية والتي تضع في مقدمة واجباتها تأمين التطور الدائم للإنتاج التعاوني وتحسين أوعيته إستناداً إلى تقدم العلم والتكنيك.

ويستهدف التنظيم التعاوني من وراء ذلك ، ليس فقط إشباع حاجات أعضاء التنظيمات التعاونية ، بل أيضاً إشباع حاجات الشعب الآخذة في الإزدياد ، ولتأمين التطور المتكامل الجوانب لجميع أوجه النشاط التعاوني ، خاصة وأن التنظيمات التعاونية تواجه منافسة عاتية من القطاعات المناظرة الأخرى ، وعلى وجه

---

(*) نرجو أن نوجه الأنظار إلى أن هناك العديد من العلماء الذين يضربون الأمثال فيما يتعلق بأن تطبق أساليب الاقتصاد الاجتماعي يُغذي في الإنسان الشعور بمسئولية المالك صاحب الشئ ، ويرجع في ذلك إلى :

- Quarter, Jack and George Melnyk. 1989. *Partners in Enterprise: The Worker Ownership Phenomenon.* Montreal: Black Rose.
- Qluarter, J. 1993. *Canada's Social Economy.* Toronto: James Lorimer & Company.

الخصوص " الشركات المتعددة الجنسيات " والتي يهدد نشاطها التعاونيات ، ولذلك وجدنا أن الحلف التعاوني الدولي قد أضاف مبدأ جديداً إلى المبادئ التعاونية وهو " مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي".

**رواد التعاون والتعليم التعاوني :**

ويرجع الإهتمام بالتعليم التعاوني إلى التعاونيين القدامى الذين آمنوا به ، ورأوا فيه وسيلة ناجحة لإقامة مجتمع تعاوني سليم ، فبذلوا جهوداً محمودة نحو نشر التعليم بوجه عام والتعليم التعاوني بوجه خاص ، وتعتبر مدرسة نيولانارك(*) التي أقامها روبرت أوين مثلاً حياً لما بُذل من جهود في هذه الناحية.

وقد قام هؤلاء التعاونيون القدامى بطبع كتب ومذكرات وإصدار مجلات وإلقاء محاضرات على زملائهم التعاونيين لشرح القواعد والأسس التي تقوم عليها الحركة التعاونية. وكان من أهدافهم إقامة مدارس وكليات تعاونية وذلك قبل أن يؤسس رواد روتشديل جمعيتهم المشهورة.. أي أنهم خططوا للتعليم قبل إنشاء جمعيتهم ، ومن هنا رفعت منذ الخمسينات شعار " أعدوا التعاونيين قبل إنشاء الجمعيات التعاونية.

ونحن إذا ألقينا نظرة على مصدر الحركة التعاونية الحديثة ، لرأينا أنها استرشدت بتاريخ وجهود رواد روتشديل ، فقد إهتموا

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى " قصة كفاح روبرت أوين " ، ترجمة الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر مكتبة عين شمس ، ١٩٨٥ ، وكذلك قصص " دكتور/ وليم كنج " ، وقصة " روبرت أوين " وقصة " فردريش فلهلم رايفيزن " و " رواد روتشديل " وجميع هذه القصص ترجمها الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير إبرازاً لكفاحهم وفضل تعاليمهم على من بعدهم.. حيث أن كفاحهم قد رسم الطريق لمن بعدهم !!.. وهذا قدر علماء التعاون .. عليهم أن يصمدوا في كفاحهم وأجرهم عند الله.

بالتعليـم منذ قيام نظامهم ، حيث ورد في نظام الجمعية أنها " ستسعى في أقرب فرصة إلى تنظيم قوى الانتاج والتوزيع والتعليم والإدارة.

وكانت جهودهم في هذا الجانب تسير في تناسق يتفق مع أغراض الحركة المثالية ، بل لقد إتسعت هذه الجهود حتى كان من آثارها إنشاء وإدارة مكتبة ، يذكر هوارس جريلي عنها أنها كانت تحتوي على خمسة آلاف مجلد من الكتب المختارة بعناية !!.. وإقترن إنشاؤها بإنشاء غرفة للمطالعة مزودة بالصحف والمجلات يقرؤها الأعضاء وعائلاتهم بالمجان !!.. وكذلك نظموا فصولاً دراسية مسائية في الوقت الذي كان فيه التعليم الأولي الإجباري لا وجود له !!.. وكان هناك كثير من التعاونيين القدامى لا يعرفون القراءة والكتابة ، فأقيم لهم نظام تبادل المعرفة لتثقيفهم ومحو أميتهم وذلك بأن يقوم الملمون بالقراءة والكتابة من الأعضاء بالتدريس لزملائهم الأميين.

ولقد عُقدت مؤتمرات سنوية في مختلف المدن الانجليزية للعناية بالناحية التعليمية في الحركة التعاونية ، فلم يخل مؤتمر من هذه المؤتمرات من قرار يطالب فيه الجمعيات التعاونية بصفة عامة ، والأجهزة التعاونية المسئولة عن رعاية الحركة بصفة خاصة ، ببذل أقصى الجهود لنشر التعليم التعاوني والعمل على تدريس المواد التي تنفع التعاونيين.

ويضيق بنا المكان هنا عن استقصاء الجهود التي بذلها التعاونيين لإبراز أهمية التعليم بصفة عامة ، والتعليم التعاوني بصفة خاصة على أن يبدأ من قاعدة البنيان العلمي حتى قمته في الجامعات ، ويكفي لإبراز هذه الأهمية أن نذكر في هذا الشأن ما قاله أحد التعاونيين :

" قيل عن التعاون أنه حركة إقتصادية تسعى إلى تحقيق أغراضها بوسائل تعليمية ، ونحن إذا عكسنا العبارة وقلنا أن التعاون حركة تعليمية تسعى إلى تحقيق أغراضها بوسائل إقتصادية لاستقام المعنى وكان نصيبه من الحق نصيب ذلك القول ".(*)

وقد آمنت الحركة التعاونية في شتى أنحاء العالم بأن التعليم التعاوني هو سبيلها إلى حُسن إعداد مواطنين صالحين لأمتهم ، يسند بعضهم بعضاً بروح بعيدة عن الأنانية والإنتهازية ، شعارها الفرد للمجموع والمجموع للفرد ، بل آمنت بأنه الضمان للسير بالحركة في الإتجاه السليم ، فعمدت بكل الوسائل إلى نشر مبادئه ونظرياته ، وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيماته وإدارتها.

ولم تقتصر على هذا ، بل أنشأت لذلك مدارس ومعاهد تعاونية وضمنت برامجها المواد التي ترتبط بالتعاون إرتباطاً وثيقاً ، وتكفل تخريج أعضاء مزودين بثقافة علمية تكفل لهم النجاح في المسئوليات التي يضطلعون بها داخل الحركة ، ويكاد يجمع التعاونيون على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة والتعليم التعاوني بصفة خاصة " وفي هذا المعنى يقول أحد كبار التعاونيين " هـ . الدن " وهو من السويديين :

" إذا أتيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين " البدء دون رأس مال ، ولكن بموظفين

* W.P. Watkins, Cooperative Education & World Citizenship in "Review of International Cooperation, 26th year No. 5, May 1933. P. 183, "It was been Said that Cooperation is an economic movement employing educational action. The Statement would be no less true if it were reversed. The cooperative is an educational movement employing economic action".

وأعضاء مستنيرين ، أو البدأ برأس مال كبير وموظفين غير واعين ، فإن تجاربنا تُملي علينا أن نختار الطريق الأول ".

ولاشك أن التعاوني السويدي يعني بقوله " دون رأس المال " البدء برأس مال صغير وقوى وظيفية عالية الكفاءة .

والتعليم التعاوني يعني بالتدريب إلى جانب عنايته بالثقافة التعاونية والمقصود بالتدريب ، التدريب الشامل لجميع عناصر الحركة إبتداء من العضوية في الجمعيات إلى مناصب مجالس الإدارة فيها ، وتحرص الدول التي تأخذ بأسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص في حركتها ، وليس أدل على ذلك من عقد الحلف التعاوني مؤتمراً قرر فيه إنشاء مكاتب إقليمية في العديد من المناطق الجغرافية للمساعدة في عمليات تدريب العمال التعاونيين ، وعلى تزويد الحركة بالكتب والأفلام ، وعلى إختيار بعض الشباب للتعلم في البلدان التي تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها ، وبها مؤسسات تعليمية تعاونية.

ونكاد نعتقد أن الحركة التعاونية في مجتمعنا العربي المعاصر لن تبلغ نصيبها من التقدم والنجاح إلا إذا كان هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية في شتى مراحل التعليم ، بمعنى أن تبدأ الثقافة التعاونية في المرحلة الإعدادية بتلقين الجيل الجديد المبادئ التعاونية طبقاً للأساليب العصرية الحديثة في التعليم ثم يزداد قدر هذه الثقافة في المرحلة الثانوية حتى تبدأ المرحلة الجامعية ، وهنا يجب أن تعمل الجامعات كما تعمل زميلاتها في الخارج ، على إخراج قادة للقطاع التعاوني لا يقل مستواهم في هذا النوع من التعليم عن مستوى ما تخرجهم للقطاعات الأخرى ، على أن يكون هؤلاء القادة على جانب كبير من الإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها ودورها الفعَّال في بناء المجتمع الحديث ، فإن هذا الإيمان

هو الذي يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر أن يربطوا مستقبلهم بها ، ولا يترددون في التقدم للعمل فيها ، فمما لاشك فيه أن الحركة التعاونية أشد ما تكون حاجة إلى هذا الدم الجديد الذي يغذيها بكفايته وحيويته ونشاطه.

ويحسن أن تكون هناك علاقة مستمرة وثيقة بين الجامعات(*) والحركة التعاونية ، ولاشك أن الجامعات ترحب بالتعاون مع الهيئات التعاونية في بحث مشاكلها وإيجاد الحلول لما يقابلها من صعاب ، كما أنه لاشك في أن قوة الحركة التعاونية في الخارج ترجع إلى هذا الإتصال الوثيق ، وكثير من الأبحاث التي أخرجتها الجامعات في الخارج تدل على مدى قوة هذا الإتصال وكررنا مراراً أهمية هذا الإتصال !!.

ويحسن كذلك أن تعمل جميع الأجهزة الإرشادية في الدولة على أن تتعاون مع الأجهزة التعاونية العليا في نشر التعليم والثقافة التعاونية ، فتبذل مع الاتحادات التعاونية المركزية والاتحاد العام ، ومجلس الشورى ، والمجالس القومية المتخصصة .. أقصى جهودها في هذا الميدان ، وقد يكون من المفيد في هذا الشأن أن تتعاقد الاتحادات مع الصحف الواسعة الانتشار على استئجار ركن معين فيها تتابع فيه نشر أخبارها ، ولها بعد ذلك ، وعندما تنمو

* أرجو أن أوضح أنني مثلت مصر منذ السبعينات في جميع مؤتمرات الحلف التعاوني وندواته العلمية ، وكان هناك إجماع على الأهمية القصوى لتبني الجامعات رسالة التعاون العلمية ، وأقول عدد من الجامعات ... غير أن الأوضاع في البلاد العربية يبدو أنها لا تستجيب لهذا المفهوم !!.. لماذا ؟.. الله يعلم ونحن أيضاً نعلم .. آملين في عون الله سبحانه وتعالي.. لأن ذلك يعني إحتمال أن يأتي في يوم من الأيام شخص ما في مركز ما !!.. بمعني أن الجامعة التي إنتسب إليها لا يوجد فيها أساتذة متخصصون في علوم التعاون .. وحينئذ سيستمع إلى من لا يعلم وغير متخصص !!.. وحينئذ يكون في موضع يؤدي غلى نكسة التعليم التعاوني !!؟.. حيث يُقيِّم علماً في غير تخصصه !!.. ولذلك أصدرنا مرجعاً نبهنا فيه إلى ضرورة سيادة سلطة الثقافة ، وليس ثقافة السلطة !!

**الحـركة ويـشتد عودها ، أن تستقل بصحف ومجلات خاصة.. ولا ينبغي أن نكتفي بما هو قائم من صحف ومجلات تعاونية في الوقت الحاضر.**

وهناك فئة على جانب كبير من الأهمية يحسن الانتفاع بها في هـذا المجال ، وهي : **فئة الوُعَّاظ والأئمة وقيادات التنوير وغيرهم ممـن يقومـون بدور التوجيه والإرشاد للشعب** ، فهؤلاء ينبغي أن تطـور معلـوماتهم وتـنظم لهم دراسات سريعة يلمون فيها بحقيقة الحركة التعاونية وأهدافها ونظمها لكي يستطيعوا عن طريق إتصالهم اليومـي بعامـة الـشعب أن يُـثقِفوهم ويُبصروهم بحقيقة الحركة وأهدافها.

وإذا أضـفنا إلى ما تقدم تطوير البرامج الإذاعية والتليفزيونية حتـى نخـصص جانباً منها لنشر الفكرة في برامج خفيفة يستسيغها الـشعب ، والأحاديث التي يقدمها بعض المتخصصين ، لأمكن عن طريق كل ذلك أن نعوض بعض ما فاتنا ، وأن نأمل خيراً في إقامة مجـتمع تعاوني على أساس سليم نفخر ونعتز به في القريب إن شاء الله ، **بـل إن الأمل كبير في أن تقوى الحركة في أمتنا العربية وأن تمتد بعد ذلك جهودنا التعاونية لمساعدة المتطلعين إلينا من شعوب أفريقيا وآسيا.**

**الحلف التعاوني الدولي ومبدأ التعليم :**

لعل من الأهمية بمكان " أن نوضّح **أن المفاهيم الخاطئة التي سـادت فيما مضى في مصر وكثير من الدول النامية ، سواء في أفريقيا أو آسيا أو أمريكا اللاتينية ، فيما يتعلق بالتعليم التعاوني ، من حيث إعتباره في كتابات التعاونيين من المبادئ الثانوية ، الأمر الذي ترتب عليه أن الحركات التعاونية في هذه الدول لم تقم بجهد ملموس فيما يتعلق بنشر التعليم التعاوني على مستوى أعضائها أو**

أعــضاء مجــالس إداراتهـــا ، أو تنوير أهالي الأحياء التي تتواجد فــيها ، أو الإتــصال بالحكومات لكي تجعل من التعاون مادة ضمن مواد الدراسة في مختلف مراحل التعليم ، أو إقامة معاهد وكليات تعاونية وتؤصل المفاهيم العلمية في إطار عقيدة الوفاء والإخلاص المــستمدة من شرائع السماء ، والتي ألهمت الرواد الأوائل الكفاح مــن أجــل النهوض بأقل الناس حظاً وأكثرهم فقراً .. إلخ .. إلى غيــر ذلك من وسائل نشر التعليم والثقافة على كافة المستويات ، كــل مــستوى بالقــدر المناســب لــه ... وكان من نتيجة ذلك أن الجمعيات التعاونية في هذه الدول نشأت وقامت على أساس عضوية غيــر واعية وغير مستنيرة وغير عارفة بحقيقة التعاون وفلسفته وأهدافه ، الأمر الذي أدى إلى فشل الجمعيات التعاونية في مختلف هذه الدول !!؟..

وفــي الحقيقة ، فإن جهوداً عديدة بُذلت من أجل الكشف عن الخطأ السائد في هذا المجال ، وقد أوضحت في العديد من مراجعي خطــأ تقــسم المــبادئ إلى مبادئ أساسية وثانوية ، وخطأ إعتبار التعلــيم التعاونـــي من المبادئ الثانوية ، وأنه لا ينبغي إطلاقاً أن يحــدث خلــط للمفاهــيم نتيجة للمناقشات التي دارت في مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي في أعوام ١٩٣٠ ، ١٩٣٤ ، ١٩٣٧ فيما يــتعلق بالمبادئ التي ينبغي أن تتوافر في قمة التنظيمات(*) التعاونية فــي مخــتلف الــدول التي تريد أن تنضم للحلف التعاوني الدولي ، وكانــت آراء اللجان تطالب باعتبار المبادئ السبعة وحدة واحدة لا تتجــزأ ، إســتناداً إلى أنها من أساسيات القانون النظامي لجمعية روتــشديل ، غير أن المندوبين البريطانيين بحجة إختصار المبادئ نــادوا بإمكان إدماجها في أربعة مبادئ !!.. الأمر الذي دفع اللجان

(*) لمــن يــريد أن يــستزيد في معرفة هذا الموضوع ، نرجو أن يرجعوا في ذلك إلى مــرجعنا : " المنظمات التعاونية بين الأصالة والمعاصرة ، تأليف : الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ٢٠٠٣.

إلـــى تكرار توضيح أهمية وحدة المبادئ السبعة ، ثم تأكيد أنه إذا كانـــت شـــروط الإنضمام إلى الحلف الدولي تتطلب ضرورة توافر المـــبادئ الأربعـــة الأساســـية الأولـــى ، إلا أن جمـــيع الجمعيات التعاونـــية مُطالبة بتطبيق المبادئ السبعة(*) ، لأنـها وحدة واحدة لا تتجزأ.

وإحقاقاً للحق ، فإن كثيراً من الدول النامية وعلى رأسها الهند ومصر قامت بجهد مشكور في هذا المقام ، وأقامت ندوات علمية لتسهم بقدر في توضيح أهمية التعليم ووضعه في مقدمة المبادئ إذا أردنا للتنظيمات التعاونية التقدم والنجاح.

كمـــا وأن مـــن الجهود المشكورة في هذا المقام ، ما قامت به جامعـــة كاليفورنـــيا بأمـــريكا ، إذ أنـها كلفت أستاذين عالمين من أساتذتها في الاقتصاد الزراعي وهما : بروفسور هــ. أ. أردمان و بروفـــسور ج.م. تنبلـــي للقـــيام ببحث موضوع المبادئ التعاونية وعلاقاتهـــا بنجاح أو فشل الجمعيات ... ونشرت جامعة كاليفورنيا هـــذا البحث في نشرة خاصة تحت رقم ٧٥٨ من نشرات البحوث التجـــريبية في المجال الزراعي لجامعة كاليفورنيا ... وقد تضمن هذا البحث الرجوع إلى مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي ، وأن ما دار فيه يؤكد وحدة المبادئ التعاونية السبعة ، وأن عدم الإنحراف عـــن تطبيق هذه المبادئ السبعة فيما مضى ، تعتبر من أساسيات نجاح الجمعيات ، وأن التعليم التعاوني ابتداء من الجهود التي بذلها " روبـــرت أويـــن " الـــذي أطلقوا عليه نبي التعاون في العالم ، إلى الجهـــود التـــي بذلها " دكتور وليم كنج " ... إلى الجهود والأساليب العلمـــية التـــي قام بها رواد روتشديل ... إلى جمهور رواد علماء

---

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى التقارير الصادرة عن الحلف التعاوني الدولي :
International Cooperative Alliance Congresses 1902- 1982.

التعاون في العالم(*) ... جميع هذه الجهود تؤكد أن **التعليم التعاوني كان في طليعة ما اهتموا به ، وأنه ساعد على نجاحهم** ، غير أن العالمين الأمريكيين أكدا أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية المتغيرة في العالم تتطلب ضرورة إضافة مبادئ إلى المبادئ التعاونية وإقترحا إضافة أربعة مبادئ جديدة لنجاح الجمعيات هذه المبادئ هي : **القدرة التمويلية في إطار الهيكل التعاوني القانوني ، والاستناد إلى جهاز قوي للمحاسبة والمراجعة ، وكفاءة الإدارة ، والقيادة النشطة.**

وقد أدت هذه الجهود جميعاً إلى أن يستجيب الحلف التعاوني لهذه الأصوات التي تنادي بضرورة تصحيح الأوضاع والمفاهيم على صعيد البنيان التعاوني الدولي ككل ، بدلاً من هذه الجهود الفردية التي تبذل في كل مجتمع على حدة ، **وكان أن اتخذت اللجنة التنفيذية المنبثقة عن الحلف التعاوني الدولي قراراً في عام ١٩٦٣ بإعادة بحث موضوع المبادئ التعاونية ، خاصة وأن الفترة التي أعقبت دراسات الحلف السابقة في عام ١٩٣٧ قد صاحبها تطورات كثيرة على الصعيد العالمي ، هذا بالإضافة إلى إنضمام العديد من الدول التي ينبغي أن يسمع رأيها في هذا المجال... وقد إتبع الحلف نفس الأسلوب الذي إتبع في المؤتمرات السابقة التي ناقشت مبادئ التعاون من حيث توجيه إستمارات إلى المنظمات التعاونية في شتى أنحاء العالم ، ثم القيام بتحليلها وتبويبها وإستخلاص النتائج منها.**

**والذي يعنينا في هذا المقام أن الردود أكدت أهمية التعليم التعاوني وأنه إذا كانت هناك مبادئ أساسية للتعاون ، فإن أهم**

---

* نرجو التكرم بالرجوع إلى الفصول التي تتعلق بهذا الموضوع في مراجع الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير وعلى وجه الخصوص فلسفة التعاون بين الأصالة والمعاصرة وتطور التنظيم التعاوني – الناشر : مكتبة عين شمس – ٢٠٠٣.

المبادئ الأساسية هو مبدأ " التعليم التعاوني " وأنه ينبغي على الجمعيات التعاونية أن تخصص الاعتمادات اللازمة للتعليم التعاوني ، وأن تمتد جهودها في هذا المقام ، ليس فقط إلى الأعضاء والقوى الوظيفية العاملة في التعاونيات ، بل إلى الجمهور العريض أيضاً ، وينبغي أن يتضمن التعليم التعاوني ، المبادئ والتطبيقات وعلى وجه الخصوص أساليب الممارسة الديمقراطية والنشاط الاقتصادي ، ولذلك أقر الحلف في مؤتمره الذي عقد بفيينا في عام ١٩٦٦ ، أن التعليم التعاوني يعتبر مبدأ من المبادئ التعاونية التي ينبغي تطبيقها.

وفيما يلي المبادئ التعاونية الدولية التي أقرها الحلف في مؤتمره السابق الإشارة إليه في فيينا عام ١٩٦٦ :

أولاً : ينبغي أن تكون العضوية في التنظيمات التعاونية عضوية إختيارية للجميع ، كما وينبغي أن تتاح هذه العضوية بدون قيود بغض النظر عن المراكز الاجتماعية ، أو الانتماءات السياسية ، أو الاختلاف في المعتقدات الدينية ، وأن تتاح هذه العضوية لهؤلاء الذين يرغبون في الاستفادة من خدمات الجمعية ، وتكون لديهم الرغبة الأكيدة في قبول وتنفيذ مسئوليات العضوية.

ثانياً : المنظمات التعاونية تنظيمات ديمقراطية ، وعلى هذا الأساس فإن جميع شئونها ينبغي أن تدار بأشخاص منتخبين أو معينين بأسلوب ينبغي أن تتوافر فيه الحصول على موافقة الأعضاء ويكونون مسئولين أمامهم .. وينبغي على الأعضاء في التعاونيات المحلية ضرورة تطبيق حق المساواة بين الأعضاء جميعاً بمعنى أن يكون لكل عضو صوت واحد ، وينبغي عليهم

أن يشتركوا في القرارات ذات التأثير عليهم أو على جمعياتهم .. أما فيما يتعلق بالجمعيات ذات المستوى الأعلى فإن الإدارة فيها ينبغي أن تتحقق بأسلوب ديمقراطي بالأسلوب الذي يتناسب مع شكلها.

ثالثاً : **إذا كانت هناك فائدة لرأس المال ، فإن رأس المال ينبغي أن يحصل على فائدة محدودة.**

رابعاً : إذا تحقق فائض نتيجة لعملية المتاجرة في الجمعية فإن **هذا الفائض من حق أعضاء الجمعية** ، وينبغي على الجمعية **أن تقوم بتوزيعه على الأعضاء بأسلوب تتجنب فيه الجمعية إمكانية أن يكسب أحدهم عائداً على حساب الآخرين** ... ويمكن الوصول إلى هذا الهدف عن طريق قرارات الأعضاء التي يراعون فيها ما يأتي :

أ) **تخصيص إحتياطي لتدعيم معاملات الجمعية التعاونية.**

ب) تخصيص إحتياطي للخدمات العامة.

ج) **توزيع عائد للأعضاء يتناسب مع معاملتهم مع الجمعية.**

خامساً : ينبغي على جميع التنظيمات التعاونية **أن تخصص إحتياطي لتعليم الأعضاء والقيادات التنفيذية** ، والقوى العاملة ، وكذلك للجمهور عامة ، على أن يتم التعليم في ضوء مبادئ التعاون وأساليبه الفنية سواء أكانت إقتصادية أو ديمقراطية.

سادساً : ينبغي على جميع التنظيمات التعاونية من أجل حسن خدمة مصالح أعضائها والمجتمعات التي تعمل فيها ، **ينبغي عليها أن تتعاون بأسلوب واقعي وفعَّال مع التنظيمات التعاونية الأخرى على الصعيد المحلي**

والقومــي والدولــي... أي مبدأ التعاون بين التعاونيات علــى الــصعيد المحلــي والقومي والدولي ، **ثم اجتمع الحلــف التعاونــي الدولــي في مانشستر عام ١٩٩٥ ووافــق مؤتمــره بالإجـتماع على " الهوية التعاونية "** وأوردنــا فــي هــذا المــرجع صــيغتها باللغة العربية والإنجليزية لأهميتها(*).

**تسارُع المتغيرات والمفاهيم المرشدة :**

لعــل مــن الأهمــية بمكــان أن نُشير إلى أن هناك تغيُرات متــسارغة علــى الــصعيد الدولــي ، وإزدياد وإنتشار الوعي بين التعاونيين بمتطلبات العهد الجديد الذي تمر به الحركة التعاونية ، فقد اســتجابت الحــركات التعاونية على كافة المستويات محلية وقومية ودولــية ، فأدخلــت تغييرات هيكلية في عدد من الحركات القومية تــناولت إندماجات وتركزات وتكاملات واسعة المدى وغير ذلك من المتغيرات مازالت قيد الدراسة ، واستحقت هذه المتغيرات أن تصبح محــلاً للــبحث وتــبادل الآراء فــي الجهات المسئولة والمنظمات المــساعدة بالحلف التعاوني الدولي طوال السنوات الأخيرة ، خاصة وأن هــناك العديــد من المتغيرات التي حدثت بين أعوام ١٩٧٠ ، ١٩٩٥ ، والتــي منها النمو السريع فيما يتعلق باقتصاديات السوق ، والمتغيــرات التــي حدثت في الحواجز الجمركية ، وإنشاء المناطق الحــرة ، والانخفــاض المــستمر فــي تدعيم الحكومات للمنتجات الــزراعية ، وتنظيم التجارة العالمية الدولية في إطار مقاييس الجودة وحماية المستهلك ، إلى غير ذلك من المتغيرات التي ستترك آثارها علــى الحــركة التعاونية ، وقد تهدد نشاطها ووجودها إن لم تتحرك بــسرعة وتعمــل علــى رسم السياسات التي تُمكّنها من مقابلة هذه

* نــوجه النظــر غلى أهمية هذه الهوية لأنها تقرّب من أن يصبح التعاونيون في العالم عائلة واحدة ، وأن تسود بينهم القيم الأخلاقية والعمل من أجل تحسين شئون البيئة.

المتغيرات ، وعلى وجه الخصوص المنافسة في ظل ظروف تستخدم فيها المنظمات المنافسة أحدث مبتكرات العلم والتكنولوجيا ، وعلى وجه الخصوص المنافسة الحادة من الشركات المتعددة الجنسية القادرة على تحطيم الحواجز بين القارات والدول.

ومن هذا الواقع أوضح الحلف التعاوني الدولي أنه أمام المزيد من المتغيرات التي طرأت على العالم ، وعما كان عليه الحال في عام ١٩٦٦ ، فإن الوضع يتطلب أن تكون هناك مبادئ مرشدة لإعادة تنظيم الحركات التعاونية في ضوء المتغيرات السريعة العالمية المستجدة ، والتحولات الهيكلية الجارية حالياً ، على الصعيد الإقليمي والدولي.

كما ينبغي إجراء مزيد من البحوث التي تتناول " الشخصية التعاونية " وتعريف التعاونيات ، على أن تُوضّح هذه البحوث القيَمْ الأساسية التي تعتبر من مقومات الحركة التعاونية ، هذا بالإضافة إلى وجهة نظر هذه البحوث في إعادة صياغة المبادئ التعاونية لتواجه متطلبات القرن الحادي والعشرين.

على أن يؤخذ في الاعتبار بعض التحديات التي يواجهها العالم ، وينبغي أن يكون للتعاونيات دور في حلها ، مثل مشكلة السكان ، والفجوة الغذائية ، ومشكلات الفقر ، والبطالة والصحة والإسكان ومستقبل الأسرة .. ومشكلات البيئة .. إلخ .. هذا بالإضافة إلى بعض المشكلات الأخرى كالمشكلات العِرقية والدينية ومشكلات التفرقة في المعاملات بين الرجل والمرأة ، ومشكلات التفاهم بين الشعوب والعمل على التغلب على إختلاف الألسنة واللغات واللهجات .. إلخ.

مثل هذه المشكلات يمكن للتعاونيات في جميع أنحاء العالم أن تواجهها إذا أضافت إلى المبادئ التعاونية القيم التعاونية التي هي

محـــور المناقـــشات التي دارت في المؤتمر التاريخي الذي يحتفل بذكريات وأعياد التعاونيات في إطار من الأصالة والمعاصرة ، وهو مؤتمر مانشيستر عام ١٩٩٥.

على أن يكون مفهوماً وواضحاً أن القيم التعاونية تستند إلى قـــيم الاعـــتماد علـــى الـــنفس والمسئولية المشتركة ، والمساواة والعدالـــة. كمـــا وأن من بين ما تستند إليه القيم التعاونية الحرص علـــى تطبـــيق مـــبدأ النزاهة والأمانة في المعاملات ، والصراحة والوضـــوح فـــي جمـــيع أوجـــه النـــشاط الذي يرتبط بالمسئولية الاجتماعية.

وفـــي ضوء هذه المفاهيم فإن القيم التعاونية ينبغي أن تسود فـــي مبدأ العضوية التعاونية ، ومبدأ الديمقراطية التعاونية ، ومبدأ مـــشاركة الأعضاء في الهيكل المالي للجمعية ، ومبدأ التعليم الذي يُـــدَعِّم إســـتمرار بـــرامج الـــتدريب والتعليم لكافة مكونات البنيان التعاونـــي ابـــتداء مـــن الأعضاء إلى مجالس الإدارة إلى الكوادر الوظيفية المهنية المختلفة التي تعمل في خدمة التعاونيات. كما وأن القـــيم ينبغـــي أن تـــسود في مبدأ الشخصية التعاونية فيما يتعلق بالـــرقابة الديمقـــراطية ، وفي إتفاقاتها أو معاملاتها مع الحكومات وغيـــرها من المنظمات ، هذا بالإضافة إلى مراعاة هذه القيم فيما يـــتعلق بالمجـــتمعات التـــي تتواجد فيها ، فينبغي عليها وهي تهتم بمـــصالح أعضائها ، أن تهتم أيضاً بالمصالح البيئية للمجتمع الذي تعمل فيه.

ويـــسعى الحلـــف إلـــى تحقيق شعار .. " العالم الذي يرحب بالـــتعاون " .. وهـــذا الـــشعار هـــو أحد الأهداف لوضع حد للظلم والاســـتغلال والقيود الظالمة ، والعمل على تحقيق الحرية الفردية والـــسعي نحو تحقيق نظام إقتصادي سليم مبني على أساس العدالة

الاجتماعـية .. وتحقـيق هذه المفاهيم أمر حتمي للتوسع التعاوني ولإقرار السلام تدريجياً في العالم.

ونـوجه النظر بصفة خاصة إلى بيانات الحلف العديدة ، حيث أعلـن الحلف منذ بيانه الصادر عام ١٩٥٠ بأن لكل دولة من دول العـالم الحـق فـي حرية الفكر ، والكلام ، والحركة وحق انتخاب حكومـته بالطـرق الديمقـراطية ، وصحة إنشاء وإدارة ومراقبة مؤسـساته التعاونية طبقاً لمبادئ وقواعد روتشديل ، وأن مستوى المعيـشة للـدول المتقدمة والدول النامية سيتقارب برفع مستويات الأخيرة وخاصة عن طريق التعاون.

ولذلك يستمر الحلف في توثيق التعاون الودي لتحقيق أهدافه الـسامية ، وخاصـة فـيما يتعلق بحرية استخدام موارد الخامات بالعـالم ، فيـتم بـذلك القضاء على كل المحاولات التي يقوم بها الكارتـل المحتكـر الـذي يـسعى للسيطرة على مثل هذه الموارد ومـراقبة إنتاجها واستخدامها وتوزيعها ، وأن تؤسس رقابة دولية على إنتاج كل دولة من دول العالم فيما يتعلق بسائر أنواع الأسلحة وغيرها من معدات الحرب بما في ذلك القنابل الذرية.

وأن " المـبادئ التعاونـية " التـي تقـررت في ضوء تقاليد مجموعة من الرواد خلال القرن التاسع عشر ، وأعيد صياغتها من خـلال الحلـف التعاوني الدولي في عام ١٩٦٦ أصبحت في حاجة إلـى مـزيد مـن الـتحديث ، وهو ما تمت دراسته خلال المؤتمر والجمعية العامة للحلف التعاوني الدولي في مانشيستر في سبتمبر ١٩٩٥ بمناسـبة الاحـتفال بذكـرى مرور ١٠٠ عام على إنشاء الحلـف و ١٥٠ عامـاً على إنشاء هيئة الأمم المتحدة ، وتضمنت المقترحات التي أقرها مجلس إدارة الحلف نشر المقومات الأساسية للـتعاون في المبادئ السبعة الآتية : العضوية المفتوحة المستندة

إلـــى التطوع – الإدارة الديمقراطية – الإسهام في الهيكل المالي – الاســـتقلال وحرية اتخاذ القرار – التعليم والتدريب والمعلومات – التعاون بين التعاونيات – الاهتمام بالمجتمع وظروف البيئة.

وقــد أصــدر الحلــف بياناً عن " الشخصية التعاونية " وقد تــضمن هذا البيان جميع هذه المبادئ الجديدة بالإضافة إلى تعريف القيم الأساسية للتعاون والتي تشمل الأمانة والصراحة والمسئولية الاجتماعــية فــي إطــار من الديمقراطية .. والمساواة .. والعدالة والإهتمام بالآخرين.

وفـــي الوقت الذي يتمتع فيه مفهوم المساعدة الذاتية بأهمية خاصـــة كأحد مبادئ التعاون ، فإن المبادئ الجديدة توضح وتُؤكِّد علـــى مدى تأثير وإتساع الدور الذي تقوم به التعاونيات في خدمة المجــتمع مــن خلال هذا المفهوم ، وكذلك تأثير مبدأ التعليم على أهمــية المعلــومات ودورهـــا في نشر رسالة التعاون على نطاق أوسع.

ولعــل هذه المعاني جميعاً تكون تحت بصر الحركة التعاونية المصرية والعربية ، حتى يمكن أن تحقق فيما بينها منظمة(*) تعاونية إقليمية ، وأن تأخذ في إعتبارها أن هناك إتجاهات إقتصادية إقليمية ، الأمـــر الذي يحفزها إلى مزيد من التعاون فيما بينها ، وإلى مسايرة ركـــب الـــتقدم العلمي والتكنولوجي ، وصولاً إلى الجودة ، وكسب الأسواق.

---

* أرجو أن أوجه النظر إلى أنني إقترحت في بحوثي التي قُدِمت إلى جامعة الدول العربية بصفتي عضواً في هيئة خبراء التعاونيين العرب ، قدمت بحوثاً تُوضِّح أهمية إشتراك التعاونيين العرب في إنشاء هذه المنظمة التعاونية العربية الإقليمية ، ووضّحت تفصيلاً خطوات هذا التنفيذ.

يرجع إلى :

- الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي : تأليف دكتور/ كمال حمدي أبو الخير – مكتبة عين شمس ١٩٨٤.
- بحوث ودراسات في التعاون ، مكتبة عين شمس ، ١٩٨٢.

**العضوية المستنيرة وبناء التعاونيات :**

**تعتبر العضوية المستنيرة في الجمعيات التعاونية عنصراً** على جانب كبير من الأهمية ، ويعتبر الأعضاء قوام الحركة في هذه الجمعيات ، من حيث أنهم المورد الأول الذي يمد الجمعيات بالمال عن طريق الإكتتاب في أسهم رأس مالها ، **ولهذا توجّه الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم إهتمامها بالبحوث والدراسات التي تزيدها معرفة بأعضائها ودخولهم وقدراتهم الشرائية لكي تتمكن على ضوء هذه الدراسة من إنتهاج أفضل الوسائل لخدمتهم في حدود تلك القدرات ، ورسم سياستها التوسعية على قدر إستعداد هؤلاء الأعضاء للمساهمة في التمويل.**

والواقع أن زيادة العضوية في الجمعيات التعاونية في كثير من البلدان العربية وغيرها من الدول النامية ، **تتوقف إلى حد كبير على المزايا المادية التي ينتفع بها الأعضاء من وراء إنضمامهم إلى هذه الجمعيات !!..** وإذا كان لنا أن نضرب مثلاً من الماضي يُلقي بعض الأضواء على أساس العضوية التعاونية في الحركة التعاونية الاستهلاكية في مصر مثلاً (*) فإننا نرجع إلى ظروف إنتشار التعاونيات الاستهلاكية في الحرب العالمية الثانية **حيث بلغت الزيادة في عدد الأعضاء عام ١٩٤٣ نسبة مقدارها ٣٨٨% وهي أعلى نسبة سجلتها الحركة التعاونية الاستهلاكية في مصر.**

**والواقع أن هذه الزيادة الكبيرة ليست نتيجة لإزدياد الوعي التعاوني ، والإيمان برسالة التعاون ، بل كان تحقيقها عقب إعلان سياسة الحكومة التي تنص على الاستعانة بالجمعيات التعاونية في توزيع السلع الضرورية مما يدل بوضوح على أن الانضمام إلى**

---

(*) رجاء التكرم بالرجوع إلى كتاب " التنظيم التعاوني " للدكتور/ كمال أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس.

هذه الجمعيات كان بدافع الرغبة من الأعضاء في ضمان الحصول على السلع غير المتوافرة في السوق الحرة بالأسعار الرسمية ، بل أن منهم من كان يقدر الفرق بين سعر البيع في الجمعية والسعر في السوق السوداء ، فيجد أنه يحصل على فرق أكبر من قيمة السهم الذي يشترك به في الجمعية !!..

وقد كان هناك فرصة سانحة أمام الحركة التعاونية الاستهلاكية في عام ١٩٤٣ وما بعده لتدعيم مراكزها ونشر الدعاية لها ولرسالتها ، ذلك لأن الأعضاء وإن كانت الحاجة الملحة قد دفعتهم إلى الاكتتاب في الجمعيات التعاونية للأستهلاك ، والانتظام في سلك عضويتها ، إلا أن ذلك قد تم في صور آلية ، فلم يكن العضو يفهم من إنضمامه للجمعية أكثر من أن السهم الذي يحمله يُخَوِّل له حق شراء السلع التموينية بالأسعار الرسمية ، بينما كان يتعذر عليه الحصول عليها بهذه الأسعار إذا تعامل مع بعض المصادر التي تتاجر في السوق السوداء ، حيث يجد نفسه مضطراً إلى دفع أثمان تفوق بكثير الأسعار الرسمية ، وهذا ما لا تطيقه موارده المحدودة ، ومن ثم كان يتعين في رأينا على القائمين بشئون الحركة التعاونية الاستهلاكية وقتئذ أن ينتهزوا هذه الفرصة لنشر الوعي التعاوني ، وتفهم الأعضاء المبادئ والأهداف التعاونية ، وكيف أنهم بانضمامهم إلى الجمعيات التعاونية ، والمساهمة بأكبر قدر في تمويلها ، وولائهم في التعامل معها ، وحرصهم على التمسك بحقوقهم من حيث هم أعضاء تتمثل فيهم السلطة العليا ، يعملون على دعم بناء الصرح التعاوني ، وصيانة هذا الموئل الذي يجدون فيه أداتهم الفعَّالة في تحسين أحوالهم الاقتصادية والاجتماعية في كل الظروف ، لا في الظروف العسيرة التي أوجدتها الحرب وحدها.

إننا نرجو أن نوجه النظر إلى أن أعضاء الجمعيات إذا فهموا رسالتها حق الفهم ، وعلموا علم اليقين ، أنهم جزء من الجهاز

الذي يُسَيِّر أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً ، يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدماً إلى النجاح ، فإذا واجهت الجمعية بعض المتاعب أو الصعاب ، لم ينفضوا عنها ، ولم يقصروا تعاملهم معها على جانب معين من السلع كما هو الحال عندنا ، وإنما يعملون متضامنين في سبيل تذليل هذه المتاعب وتلك الصعوبات وأعتقد أن هذا الفهم وهذا الوعي لا يمكن إضاءة الأذهان بهما بين عشية وضحاها أو بين يوم وليلة ، بل ذلك يتطلب بذل الجهود الصادقة المستمرة قبل تأسيس الجمعية وبعدها.

**الاتحادات ونشر الوعي :**

ولاشك أن العبء الأكبر لنشر الوعي التعاوني يقع على عاتق الهيئات العليا ، كالاتحادات التعاونية الاقليمية والاتحادات التعاونية المركزية والاتحادات العامة وجمعيات الجملة فإن ذلك هو سبيل الاطمئنان إلى أن القاعدة التي تستند عليها الحركة قوية ومتماسكة ومستعدة لبذل أقصى الجهود في سبيل السير بالحركة نحو تحقيق أهدافها ، فإن في تحقيق هذه الأهداف تحقيقاً لمصالح الأعضاء الاقتصادية والاجتماعية.

وفي هذا يرى علماء التعاون أن ولاء الأعضاء الذي يعتمد على فهمهم لسياسة الجمعية ومشاكلها ، وعلى الشعور بأنهم أصحابها ، وعلى مشاركتهم في إدارة شئونها ، يعينها كثيراً على مواجهة ما قد يقابلها من صعاب ، أما عدم الشعور بالمسئولية ، فإنه يجعل هؤلاء الأعضاء يتعاملون مع الجمعية عندما تكون الريح مواتية ، والأمور تسير وفق مصالحهم الخاصة ، ولكنهم سرعان ما ينفضون عنها إذا ما واجهتها أول بادرة من العواصف والأزمات ، ولو فكروا ملياً ، لعرفوا أن كثيراً من المشروعات تتعرض لمثل

هذه الأزمات في بعض فترات حياتها ، ولكن على قدر قوة العلاقات بـين الأعـضاء ، وعلى قدر تماسكهم وتآزرهم في الوقوف بجانب جمعيـتهم أثـناء هـذه المآزق والمتاعب يمكن العمل على الخروج منها ، وتحقيق النجاح الدائم.

ومـمـا يؤسـف له أن الجمعيات التعاونية في كثير من البلدان العربية وغيرها من الدول النامية نشأت وقامت – ولا تزال تقوم – على أكتاف عضوية ضعيفة ، لا تعرف حقوقها وواجباتها ، وحقيقة أهـداف الرسالة التعاونية التي تستظل بلوائها ، وليس أدل على ذلك مـن أن ٥٨ر٢٤% من مجموع الجمعيات التعاونية للاستهلاك في مـصر فيما مضى والتي أجرينا بحوثاً علمية عليها قد أوضحت أن هـذه الجمعيات تقل العضوية فيها عن ٢٠٠ عضو !!؟.. وأن عدداً من الجمعيات يمثل نسبة ٥٨ر٢٤% يقل الأعضاء في كل منها عن ٤٠٠ عـضو أي أن ١٦ر٤٩% من مجموع الجمعيات الاستهلاكية ذات عضوية تقل عن ٤٠٠ عضو(*).

كمـا يتبـين لنا من البحوث التي أجريناها في عام ١٩٦٠ أن نسبة العضوية في مختلف أنواع الجمعيات تكاد تقف عند شراء سهم واحـد ، **وذلك يظهر لنا مدى ضعف مساهمة أعضاء الجمعيات في رؤوس أموالها** ، وقد يرجع ذلك إلى **أن هؤلاء الأعضاء لا يجدون فـي هذه الجمعيات من عوامل النجاح ، ما يغريهم بالاكتتاب في مزيد من الأسهم.**

ولـذلك أوضـحنا وقتـئذ بأنـه يجب على الجهات الادارية المختـصة في البلدان العربية أن لا تسمح بتأسيس جمعيات إلا إذا توافر لديها من الامكانيات – وبخاصة ما يتعلق منها برأس المال – مـا يـسمح لهـا بتحقيق أهدافها ، **وإذا كان المُشَرَّع التعاوني يجد**

(*) أجرينا هذا البحث ونشرناه في عام ١٩٥٨.

غضاضة في تحديد حد أدنى لرأس مال الجمعيات التعاونية يتناسب مع متطلبات النشاط الاقتصادي بحيث لا يتم شهرها إلا بعد تمام استيفاء هذا النصاب ، فإنني لا أرى مانعاً من إحالة الأمر إلى الاتحادات التعاونية الاقليمية ، أو من يقوم مقامها ، لأنها من حيث ما يجب أن يتوافر لديها من البحوث والدراسات والنتائج تستطيع أن تعرف في ضوء البيئة والظروف المحيطة ما إذا كانت الجمعية المزمع تأسيسها تستطيع أن تحقق أهدافها أولاً ؟ فإذا أجاز الاتحاد الاقليمي تأسيس الجمعية اتخذت اللجنة التأسيسية بالاشتراك مع الاتحادات الخطوات اللازمة نحو إشهارها تدعيماً للجهود التي ينبغي أن تبذل على كافة المستويات من أجل إستكمال البنيان التعاوني بشتى قطاعاته ومنها الاتحاد التعاوني العام ، أو قمة البنيان التعاوني في الدولة التي قد تأخذ بمفهوم الاتحاد وجمعية الجملة في نفس الوقت.

تيسير سبل العضوية :

وأكاد أعتقد أن عدم كفاية رأس المال في الجمعيات التعاونية يرجع إلى **إفتقار الجمعيات التعاونية إلى العضوية المستنيرة وإلى أن القوانين التعاونية سواء القديمة منها أو الحديثة تنص على أن الأسهم إسمية** ، ثم أن العضو – وإن كان له حق التنازل عن أسهمه لأي شخص آخر – عضو في الجمعية ، أو في حالة تنازله لغير عضو ، فإنه يجد صعوبة أخرى في إنتظار موافقة أعضاء مجلس الإدارة على هذا التنازل.

**وعندي أن الأفضل أن ينص المُشرّع التعاوني على تعدد أنواع الأسهم التي يسمح للأعضاء بالاكتتاب فيها ، بحيث توجد منها أنواع يسهل على الأعضاء إسترداد قيمتها عندما تلجئهم**

**الظروف إلى ذلك ، وقد اتبع هذا النظام في بعض البلدان الأجنبية التي تتميز بقوة الحركة التعاونية كانجلترا مثلاً.**

ومما لاشك فيه أن الحركة التعاونية الحالية في كثير من البلدان العربية ورثت تركة مثقلة بالأعباء فيما يتعلق بالجمعيات التعاونية عامة والاستهلاكية خاصة ، إذ أن هناك عدداً كبيراً من الجمعيات التعاونية المسجلة عاطلة ، أو في حكم العاطلة ، وهناك عدد آخر ليس لديه من نشاط سوى التعامل في المواد التموينية!!.

ولهذا فقد أصبح الشعب يتلقى بالحذر كل الأصوات التي ترتفع لتطالبه بالانضمام إلى هذه الجمعيات ، وكيف لا يَتَلقى الناس هذه الأصوات بالحذر وقد ضاعت أموال كثيرة ممن اكتتبوا في أسهم رأس مال هذه الجمعيات ، وكان معظمهم من الطبقة المتوسطة ذات الدخل المحدود ، هذا بالاضافة إلى ما مُنِيَ به كثير من هذه الجمعيات من الفشل والخسائر.

وينبغي علينا ألا ننسى أن التعاون نشأ وازدهر في ظل مبدأ حرية الانضمام ، وحرية التعامل وأن التوفيق بين الديمقراطية التعاونية والكفاءة الاقتصادية يتطلب نشر الثقافة التعاونية ، والأهداف التعاونية حتى ترسخ فلسفتها في نفوس وأذهان أفراد الشعب ، فيشعرون بجديتها ، ويقبلون على الانضمام إلى الجمعيات التعاونية بعقيدة قوية وإيمان راسخ وإتباع للنظم التي تقررها الجمعيات بقصد تيسير إنضمام الأعضاء إليها ، فإذا تطلبت القوانين النظامية دفع أقساط في مواعيد معينة ، قاموا بواجبهم في ذلك عن طواعية واختيار وعن شعور صادق بأنهم يمارسون حقوقهم في مجتمع ديمقراطي ، وعن إحساس بتقدير المسئولية الملقاة على عاتقهم من حيث أنهم المالكون للجمعية ، واصحاب السلطة العليا فيها ، ولاشك أن ذلك يتطلب جهوداً ضخمة ، ودعاية واسعة تنفذ

إلى أعماق أذهان أفراد الشعب ، وهذا يتطلب تضافر جميع الأجهزة المسئولة – سواء أكانت حكومية أو تعاونية – للعمل على رسم الخطط والوسائل التي تعين على تحقيق هذا الهدف العظيم ، **وبذلك تتكون الجمعيات من عضوية فاهمة واعية تستطيع أن تطمئن إلى دوام تعاملهم إذا ما أحسنت الجمعيات القيام بنشاطها.** ويهمنا أن نؤكد أن إهتمام الحركة التعاونية بدوام هذا التعامل يجب أن لا يقل عن إهتمامها بتوفير ما يحتاج إليه من وراء إنضمامه إلى الجمعية ، وإلى حسن إدارتها الذي يحقق مثل هذا الهدف ، ومن هذا المنطق نرى **أن كافة الجهود ينبغي أن تبذل لكي تصل بالأعضاء إلى حسن** تفهُّم العقيدة التعاونية عقلياً ووجدانياً ، وإسهاماً في جميع أوجه النشاط الذي هم أصحابه ومديروه.

ويسعدني أن أعرض على السادة القراء الخطاب الذي أرسله لي الحلف التعاوني الدولي ، **بصفتي عضواً في لجنته المركزية وجمعيته العمومية منذ عام ١٩٧٦ حتى الآن ، ومشاركاً في العديد من لجانه ، بالإضافة إلى أنني شغلت منصب نائب رئيس اللجنة التنفيذية للجنة الدولية للإعلام والاتصالات وينص الخطاب على ما يأتي :**

عزيزي الدكتور أبو الخير ..

أتقـــدم إلـــيك أولاً نـــيابة عن الحلف التعاوني الدولي بأفضل التمنيات بمناسبة العام الجديد عام ١٩٩٦.

إنـــنا نأمـــل أن نطبع صفحة واحدة تتضمن مبادئ التعاون بعديد من اللغـــات على قدر الإمكان ، ونتساءل عن مدى إمكانية أن نحصل منك على الـــصفحة العـــربية التـــي تتـــضمن هذه المبادئ بصورة جيدة ، حتى يُمكن إضـــافتها إلـــى النـــسخ الأخرى التي لدينا عن المبادئ باللغات المختلفة ، والتـــي ستصدر في طبعة ملونة ، على أن نراعي عند الترجمة الشكل العام المرفق.

إنني أقدر سرعة إجابتك في أسرع وقت يتلاءم مع ظروفك.

مع أفضل إحتراماتي لك ولعائلتك ،،،

إمضاء




To: Dr. Kamal H. Aboul Kheir
Fax: (0020-2) 355 79 45
From: Laura Wilcox, ICA Geneva
Date: 17 January 1996
Re: Ian MacPherson's text on Co-operative Principles for the 21st Century

Dear Dr. Kheir,

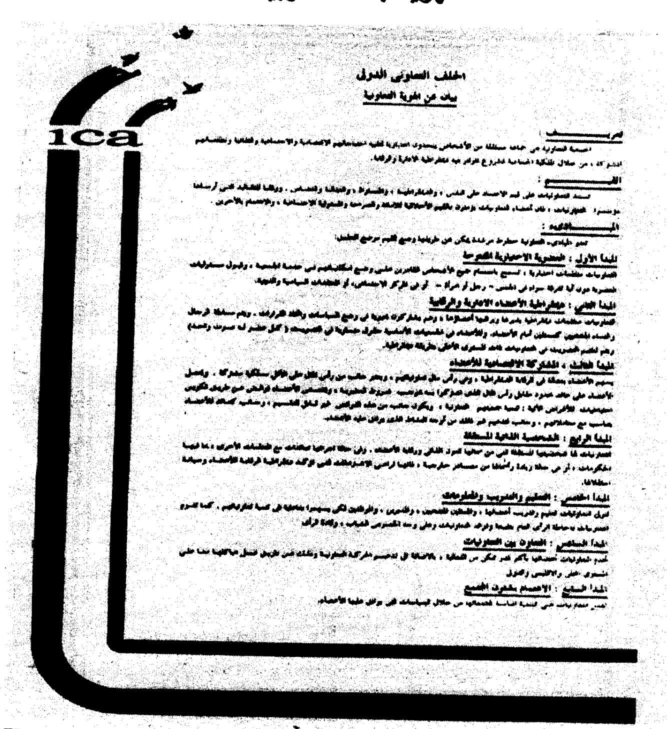
First of all, best wishes for the New Year from all at ICA and good health for 1996!

We are hoping to print a one-pager of the principles in as many languages as possible and wondered whether it would be possible to receive the Arabic translation from you in a good original so that we might incorporate it in a colour version of the attached (following the same format of course) and print it in numerous copies along with the other languages.

I would appreciate a response at your earliest convenience.

Best regards to you and your family!

# الهوية باللغة العربية



الحلف التعاوني الدولي

بيان عن الهوية التعاونية

**التعريف :**

التعاونية هي جماعة مستقلة من الأشخاص يتحدون اختيارياً لتلبية احتياجاتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية وتطلعاتهم المشتركة ، من خلال ملكية جماعية لمشروع تتوافر فيه ديمقراطية الإدارة والرقابة.

**القيم :**

تستند التعاونيات على قيم الاعتماد على النفس ، والديمقراطية ، والمساواة ، والعدالة والتضامن . ووفقاً للتقاليد التي أرساها مؤسسو التعاونيات ، فإن أعضاء التعاونيات يؤمنون بالقيم الأخلاقية للأمانة والصراحة والمسئولية الاجتماعية ، والاهتمام بالآخرين.

**المبادئ :**

تعتبر المبادئ التعاونية خطوطاً مرشدة يمكن عن طريقها وضع القيم موضع التطبيق.

**المبدأ الأول : العضوية الاختيارية المفتوحة**

التعاونيات منظمات اختيارية ، تسمح بانضمام جميع الأشخاص القادرين على ... [illegible] ... وقبول مسئوليات العضوية دون أية تفرقة سواء في الجنس - رجل أو امرأة - أو في المركز الاجتماعي ، أو المعتقدات السياسية والدينية.

**المبدأ الثاني : ديمقراطية الأعضاء الإدارية والرقابية**

التعاونيات منظمات ديمقراطية يديرها ويراقبها أعضاؤها ، وهم يشاركون بفاعلية في وضع السياسات واتخاذ القرارات . [illegible] الرجال والنساء المنتخبين كممثلين أمام الأعضاء . والأعضاء في التعاونيات الأساسية حقوق متساوية في التصويت ( لكل عضو صوت واحد ) ويتم تنظيم التعاونيات في المستويات الأخرى بطريقة ديمقراطية.

**المبدأ الثالث : المشاركة الاقتصادية للأعضاء**

[illegible]

**المبدأ الرابع : الشخصية الذاتية المستقلة**

التعاونيات لها شخصيتها المستقلة التي من خلالها تساعد الذات ويراقبها الأعضاء . وفي حالة اشتراكها في اتفاقات مع المنظمات الأخرى ، بما فيها الحكومات ، أو في حالة زيادة رأسمالها من مصادر خارجية ، فإنها تراعي الاشتراطات التي تؤكد ديمقراطية الرقابة للأعضاء وصيانة استقلالها.

**المبدأ الخامس : التعليم والتدريب والمعلومات**

توفر التعاونيات التعليم والتدريب لأعضائها ، والممثلين المنتخبين ، والمديرين ، والعاملين لكي يسهموا بفاعلية في تنمية تعاونياتهم . كما تقوم التعاونيات بحملة [illegible] وعلى وجه الخصوص الشباب ، وقادة الرأي.

**المبدأ السادس : التعاون بين التعاونيات**

تخدم التعاونيات أعضاءها بأكبر قدر ممكن من الفعالية ، بالإضافة إلى تدعيم حركة التعاونية وذلك عن طريق العمل [illegible] على المستوى المحلي والإقليمي والدولي.

**المبدأ السابع : الاهتمام بشئون المجتمع**

تعمل التعاونيات على التنمية المتواصلة لمجتمعاتها من خلال السياسات التي يوافق عليها الأعضاء.





## الهوية باللغة الإنجليزية

# International Co-operative Alliance

## STATEMENT ON THE CO-OPERATIVE IDENTITY

Manchester 1995

**Definition**
A co-operative is an autonomous association of persons united voluntarily to meet their common economic, social, and cultural needs and aspirations through a jointly-owned and democratically-controlled enterprise.

**Values**
Co-operatives are based on the values of self-help, self-responsibility, democracy, equality, equity and solidarity. In the tradition of their founders, co-operative members believe in the ethical values of honesty, openness, social responsibility and caring for others.

**Principles**
The co-operative principles are guidelines by which co-operatives put their values into practice.

**1st Principle: Voluntary and Open Membership**
Co-operatives are voluntary organisations, open to all persons able to use their services and willing to accept the responsibilities of membership, without gender, social, racial, political or religious discrimination.

**2nd Principle: Democratic Member Control**
Co-operatives are democratic organisations controlled by their members, who actively participate in setting their policies and making decisions. Men and women serving as elected representatives are accountable to the membership. In primary co-operatives members have equal voting rights (one member, one vote) and co-operatives at other levels are also organised in a democratic manner.

**3rd Principle: Member Economic Participation**
Members contribute equitably to, and democratically control, the capital of their co-operative. At least part of that capital is usually the common property of the co-operative. Members usually receive limited compensation, if any, on capital subscribed as a condition of membership. Members allocate surpluses for any or all of the following purposes: developing their co-operative, possibly by setting up reserves, part of which at least would be indivisible; benefiting members in proportion to their transactions with the co-operative; and supporting other activities approved by the membership.

**4th Principle: Autonomy and Independence**
Co-operatives are autonomous, self-help organisations controlled by their members. If they enter into agreements with other organisations, including governments, or raise capital from external sources, they do so on terms that ensure democratic control by their members and maintain their co-operative autonomy.

**5th Principle: Education, Training and Information**
Co-operatives provide education and training for their members, elected representatives, managers, and employees so they can contribute effectively to the development of their co-operatives. They inform the general public - particularly young people and opinion leaders - about the nature and benefits of co-operation.

**6th Principle: Co-operation among Co-operatives**
Co-operatives serve their members most effectively and strengthen the co-operative movement by working together through local, national, regional and international structures.

**7th Principle: Concern for Community**
Co-operatives work for the sustainable development of their communities through policies approved by their members.

## رابعاً : الحلف التعاوني العربي المقترح

### كلمة الباحث

يسعدني أن أتقدم بجزيل الشكر للإدارة العامة للشئون الإجتماعية لجامعة الدول العربية على تفضلها بتكليفي بوضع **ورقة عمل تتعلق بالأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل القطاعي التعاوني على مستوى كل بلد عربي وعلى مستوى الوطن العربي.**

وفي الحقيقة فإن التفكير في مناقشة مثل هذا الموضوع الهام **يعتبر على جانب كبير من الأهمية في مسايرة إتجاهات العديد من مفكري التعاون وعلمائه الذين يدعون إلى تحقيق صرح بنيان التعاون الدولي** ، الذي ينبغي أن يقوم على كيانات تعاونية قوية في مختلف بلدان العالم ، هذه الكيانات التي ينبغي أن تأخذ طريقها نحو التطور على أسس استقرارية ، وتهيئ لأعضائها الفرص المتساوية في حق التعليم والعيش المستقر والكسب الحلال ، وتساوي بينهم في الحقوق والواجبات والأعباء الاجتماعية ، وتمنع استغلال طبقة أو فئة لطبقة أو فئة أخرى ، وتُمكّن الجميع من إظهار شخصياتهم الذاتية ، وبذلك يتشجع المجدون وتدفع المنافسة الحرة الشريفة الجميع إلى المثابرة والعمل على بلوغ أرقى المستويات.

كما ويرى بعض هؤلاء الباحثون ومنهم " شارل جيد " الذي كان يؤمن بأن الجمهورية التعاونية سوف تتحقق حتماً ، وكذلك " أرنست بواسون " وغيرهما .. هؤلاء كانوا يرون أن الكيانات التعاونية في كل دولة على حدة ينبغي عليها أن تعمل من أجل تحقيق المجتمع التعاوني ، ذلك المجتمع الذي يؤمن فيه الأفراد بالتعاون ، **وأن التعاون يستطيع أن ينقذ المجتمع من شرور الأفكار المبنية على الإيمان بالصراع الطبقي كضرورة حتمية ،**





وأنه إيجابي لا سلبي ، وبنّاء لا هدّام ، وهو لا ينادي بمجرد الإصلاح مع بقاء الأوضاع بل يؤمن أن الأوضاع لن تتغير إلا إذا تغير نوع الديمقراطية السائد في معظم الدول ، فالتغيير يأتي من داخل المجتمع عن طريق الأفراد الذين يتكون منهم المجتمع بحيث ينمو عدد المؤمنين به شيئاً فشيئاً حتى يشمل الأمة أو الدولة كلها دون مباغتة أو مفاجأة أو هزات.

إننا نرجو أن نوجه النظر إلى أن هناك شعاراً أجمع عليه علماء التعاون في شتى أنحاء العالم ، تأكيداً لنجاح الحركات التعاونية وهو ( أعدوا التعاونيين قبل إنشاء التنظيمات التعاونية) .. حيث أن العضوية الواعية المستنيرة هي حقاً وصدقاً قوام الحركات التعاونية.

والجدير بالذكر أننا منذ الخمسينات من القرن العشرين دعونا الدول العربية والحركات التعاونية فيها وعلى وجه الخصوص الحركات التعاونية الزراعية بتطوير برامج الإرشاد الزراعي وربط البحوث بالإرشاد ونقل التكنولوجيا في الأراضي القديمة والجديدة على السواء ، حيث يتم حالياً إعداد مشروع لتطوير نظم الإرشاد الزراعي على المستوى القومي والمحافظات ، مع دعم المشروعات التي تقدم الخدمات الإرشادية لزُرّاع الأراضي الجديدة ، والإهتمام بالدور الإرشادي لقطاع الزراعة في ظل ظروف الإصلاح الاقتصادي وآليات السوق ، على أن يواكب ذلك قيام أجهزة البحوث والإرشاد بدراسة النظم الزراعية في المناطق الجديدة والإهتمام بتدريب الكوادر البحثية الإرشادية اللازمة للعمل في تلك المناطق ، على ضوء ما تسفر عنه نتائج دراسات النظم المزرعي لكل منطقة .. أي ينبغي مراعاة ظروف البيئة الزراعية بهدف تحسين الإنتاجية.

ونرجو أن نوجه النظر إلى المحاور الخاصة بالتوجهات المستقبلية للتنمية الزراعية فيما يتعلق بإعادة النظر في التشريعات الزراعية ، والإهتمام بالتنمية الريفية المتكاملة ، ودعم أنشطة المرأة الريفية في التنمية الزراعية ، والعمل على زيادة حجم الإنتاج الوطني من الحبوب ، وزيادة إنتاجية القطن وقصب السكر ، وتطوير حجم إنتاج الخضر والفاكهة ، وقصر دور الدولة في الانتاج الحيواني والداجني ، وفي البحث والإرشاد والخدمات ، وتنمية إنتاج اللحوم الحمراء بتطوير مشروع تربية وتسمين البتلو ، وتنمية إنتاج الألبان ومواد العلف ، والاكتفاء الذاتي من الأمصال واللقاحات .. إلخ .. مع مراعاة أن جميع هذه العناصر موضع البحث والتجديد ، هذا بالإضافة إلى أن هناك العديد من التعاونيات الزراعية المزيد من المسئوليات في حدود ما تملكه من قدرات .. جميع هذه المواضيع ينبغي أن تلقى العناية اللازمة ، وما يترتب على ذلك فيما يتعلق بقفزة التطور الجديد لصالح الغالبية العظمى من أبناء الشعب الكادحين ، وتدعيم الاقتصاد القومي .ز وذلك في إطار تحرير الزراعة المصرية لتنمية إنتاج المزارعين ، وخلق المنافسة الصحية في هذا المجال.

ولعلنا هنا في مصر ، نُشعر من واقع المشروعات العملاقة التي أقيمت ، أن المتغيرات الإصلاحية الإقتصادية والسياسية السريعة التي غمرت الحياة المصرية ، وتعميق الديموقراطية في الشئون السياسية والاجتماعية ، كل هذا قد هيَّأ فرصة فريدة للمنظمات الإقتصادية ، وللحركة التعاونية المصرية بصفة خاصة لإحداث تغيير جذري يتعلق بشخصيتها ، حيث أتاح لها هذا المناخ أن تَنْفض عنها تجارب الماضي ، وأن تبدأ في إدارة شئونها بحرية بعيداً عن التدخل الحكومي على قدر الإمكان ، وأتاح لمصر العمل على تصميم نشاطها الإقتصادي بحيث تحقق عائداً يضمن لها التنمية

المتواصلة ، وأداء الخدمات المناسبة لأعضائها ، لأن هذا هو الأسلوب الوحيد الذي يسمح لها بالبقاء في عالم اليوم الذي تسوده المنافسة ، أخذاً في الإعتبار جهود مصر الأخيرة للتحرير الإقتصادي في جميع القطاعات.

وقد أعلنا من قبل مراراً وتكراراً ، أن من المرغوب فيه قيام وزارة الزراعة بالتنسيق مع البنك الرئيسي للتنمية والإئتمان الزراعي ، والإتحاد التعاوني المركزي الزراعي ، ومراكز البحوث الزراعية ، أن يُكوِّن الجميع فريق بحث لتصميم إستراتيجية تعاونية زراعية مرنة تتضمن الجوانب الرئيسية للمعونة الفنية للتعاونيات الزراعية ، والتمويل التعاوني ، بحيث تضمن جودة عملية المدخلات والمخرجات .. إلخ . وينبغي أن تكون هذه الإستراتيجية متكاملة وقابلة للتطبيق ، وتأخذ في إعتبارها المتغيرات المتتابعة ، والنظرة المستقبلية ، وعلى وجه الخصوص ما قد يقابل التعاونيات من عقبات ، ومن ثم تقوم بعد ذلك بتصميم خطط فرعية لجوانب العمل المنوط به تحقيق أهدافها .. على أن يتحقق ذلك في إطار الإستراتيجية الزراعية القومية الشاملة ، مؤكدين جميعاً على أهمية الإيمان العميق بالدور الذي تقوم به الزراعة في عملية التصنيع.

وعلينا أن نتذكر أن العضوية المستنيرة والقوى الوظيفية القادرة والمؤمنة بالتعاون يمكن من خلالها تحقيق التوازن والتكامل في البنيان التعاوني بأسره من القاعدة حتى القمة ، وإيجاد علاقات ديناميكية بين أعضاء التنظيمات التعاونية على المستوى المحلي والإقليمي والدولي في إطار من المعايير الأخلاقية والعلمية والقانونية والفنية والمهنية والتنظيمية التي تُدعِّم بعضها بعضاً وبالتالي تكون قادرة على النهوض بالبنيان التعاوني المتكامل على الصعيد المحلي ثم على الصعيد الإقليمي العربي ، والمجتمع الدولي.

وقد أثبتت الدراسات العلمية المقارنة أن إتباع التنظيمات التعاونية للمنهج العلمي الذي يعتمد على حُسن الإعداد وعلى حُسن رعاية الدولة في إطار من التخطيط العلمي الذي ينبغي أن يتعرف فيه كل قطاع من قطاعات التعاون على دوره في التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، يترتب على ذلك بالضرورة إرتفاع إنتاجية العمل الجماعي والفردي ، وبالتالي القدرة على تحقيق التكامل التعاوني.

وهذا البحث المتواضع إن هو إلا القليل الأقل من الفيض والنبع الغزير الذي تحفل به المكتبة العلمية التعاونية المعاصرة والمستمدة من تجارب الأمم ، راجين أن تُسهم الأفكار التي وردت به في إتاحة الفرصة للسير خطوة على الطريق الطويل ، مؤكدين على أنه ليس هناك أفضل من العلم سبيلاً للتقدم ، وإذا اقترن العلم بالأسس الأخلاقية والعقائدية التعاونية المستمدة من شرائع السماء .. فإنه يمكن تحقيق التطور وتدعيم صرح البنيان التعاوني على صعيد كل بلد عربي وعلى صعيد الوطن العربي ، في إطار من المحبة والإخاء .. ولعل توافر هذه العناصر تُيسِّر تحقيق الحلف الاقتصادي التعاوني المقترح ، وبذلك نستطيع تدعيم كياننا الاجتماعي والإقتصادي ، وما يترتب على ذلك من مسايرة متطلبات النظام العالمي الاقتصادي.

فعلينا مثلاً أن نستفيد من تجارب التعاونيين المعاصرين لنتعرف على الطريق السليم الذي يمكن من خلاله تحقيق التكامل بين **قطاعات التعاون .. ويسعدني في هذا المقام أن أوضح أن المؤتمر السادس والعشرين الذي عُقد في باريس فيما بين ٢٨ سبتمبر إلى أول أكتوبر عام ١٩٧٦ قد خصص جميع مناقشاته لما يأتي :**

**أولاً: التخطيط لأنشطة التعاون على الصعيد المحلي والمناطقي والدولي بما يواجه إحتمالات المستقبل.**

ثانياً: التعاون بين التعاونيات :

وقد إستهل رئيس الحلف التعاوني كلمته مخاطباً ممثلي الحلف من شتى أنحاء العالم قائلاً ... : ينبغي علينا أن نسائل أنفسنا .. إلى أين نريد أن نذهب ؟ كيف نصل جميعاً إلى الحل الأمثل الذي يمكن من خلاله تحقيق التنسيق الأفضل لعمل اللجان المساعدة بالحلف والتي كثفت نشاطاتها وقامت بدور على جانب كبير من الأهمية فيما يتعلق بالدراسات العلمية التي يناقشها مؤتمر الحلف من أجل مسايرة التطورات بهدف تدعيم النشاط التعاوني ككل ؟.. ثم تساءل رئيس الحلف كيف نعمل سوياً من أجل تحقيق هذا الهدف ؟.. إن تجمعنا هذا الذي نلتقي فيه معاً بصفة دورية ، يمثل المنتمين إلى شتى أوجه النشاط التعاوني ، وتجمعنا هذا من أجل العمل معاً بغض النظر عن اللون أو الجنس أو العقيدة أو النظم السياسية التي ننتمي إليها.

ثم استطرد رئيس الحلف قائلاً : ...أما بالنسبة للموضوع الأول وهو التخطيط للمستقبل فإنني أستطيع أن أقول باطمئنان بأن الجهد الذي بُذل في الخطة يمكن أن يكون مناسبة لتحديد السياسة الواجبة الإتباع في المستقبل حتى لا نظل قانعين بأن نضيف من وقت لآخر بعض الأنشطة الهامشية لأعمال الحلف .. ينبغي على الحركة التعاونية أن تسهم في العمل معاً نحو عالم أفضل تتحقق من خلاله المساواة ويتم بناء مجتمع لصالح الجميع ، ويرتكز على العون الذاتي المتبادل على أساس أننا قادرون على معالجة مشاكلنا وأن ننشئ وندير سوياً مشروعاتنا.

أما فيما يتعلق بالتعاون بين التعاونيات فإن التعاونيين الأوائل أقاموا عام ١٨٩٥ الحلف التعاوني الدولي الذي أبرز الأهمية التي وضعها التعاونيون الأوائل بالنسبة إلى ما ينبغي أن تكون عليه

العلاقات بين الناس ، وضربوا أروع الأمثال بإنشائهم هذه المنظمة التي تعتبر اليوم واحدة من أقدم وأقوى المنظمات الدولية غير الحكومية.

ومنذ ذلك الوقت صنع التعاونيون الروابط بينهم عبر الحدود كتعبير عن إرادتهم ومقاصدهم الطيبة ، هذه الروابط التي مكنتهم من تبادل الخبرات ، بل وأيضاً مكَّنتهم من ممارسة أنشطة مشتركة في ميادين الإستيراد والإنتاج والتوزيع والإستهلاك للمواد الغذائية والبضائع اليومية ،حتى منتجات البترول وبناء المساكن والتأمين والإئتمان والزراعة والبنوك والأسماك والترفيه ..إلخ.. إلى غير ذلك .. والتعاونيون لا يستطيعون أن يهربوا من المخاوف والآمال التي يشعر بها أعضاؤهم ، فهم اليوم مشغولون مقدماً بمشاكل موارد الغذاء والطاقة والأخطار التي تهدد البيئة والصحة على مستوى العالم ، وهذا يتطلب من التعاونيين أن يبرزوا أسلوباً آخر في إدارة الأمور ، وطريقاً آخر في معالجة المشاكل ، فمما لاشك فيه أن مشكلات المنظمات التعاونية ، تختلف عن مشكلات المنظمات التي تقوم بها الاستثمارات الخاصة العملاقة القومية ، والشركات المتعددة الجنسيات ، التي لا يمكن القول بأي حال من الأحوال أن مصالحها تلتقي دائماً مع مصالح الأغلبية العظمى من المواطنين .. إننا في هذا المقام نوجه النظر وعلى وجه الخصوص إلى الظروف التي تتعلق بالدول النامية التي تعاني من خلالها الكثير من المشكلات .. والتي نعتقد أن مشكلات الكثير منها يمكن حلها عن طريق المنظمات التعاونية إذا أمكننا إتباع الطريق السليم في جهودنا نحو توعية المواطنين بها ، والدعوة إلى إنشائها بالأساليب العلمية التي تعود عليهم بالمنفعة ، فالتعاون لا يمكن أن يُفرض على الناس ، لأنه من أجل أن يصبح التعاون تعاوناً ويصبح على جانب كبير من القدرة والكفاءة ، فإنه ينبغي

أن يعيش الناس النشاط التعاوني ، فإذا تحقق ذلك فإن التعاون يستطيع أن يُسهم في التقدم الحضاري والاقتصادي ، لأنه قادر على أن يحشد طاقات الجماهير من أجل صالح المجتمع وتقدمه وإزدهاره.

والجدير بالذكر في هذه المناسبة أن رئيس الجمهورية الفرنسية وقتئذ " فاليري جيسكار ديستان " ألقى في إفتتاح هذا المؤتمر كلمة أوضح فيها أنه في قدرة الحلف(*) على ، أن يسهم في حل المشكلات العامة لعصرنا سواء على المستوى القومي أو على المستوى الدولي عن طريق البحث عن النظام الاقتصادي الدولي الجديد الذي ينبغي أن يكون التعاون أساسه ، وأوضح أن قوة الحركة التعاونية ترتكز على معرفتها الحقيقية للأسلوب الأمثل الذي يمكنها من الحفاظ على تقاليدها وحماية إستقلالها وأن توجه نفسها نحو المستقبل ، وهذا سوف يسمح لها أن توجه للعالم رسالة الأمل والتقدم.

ولعل من أهم القرارات التي صدرت عن هذا المؤتمر السادس والعشرين ، المطالبة بالعمل الدائم لإرساء السلام العالمي من خلال الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، وإحداث توازن أمام تهديد الشركات الكبرى متعددة الجنسيات ، وأفضل أسلوب لتحقيق ذلك هو أن تتفهم الحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم أن هناك إرتباطاً بين تطورين هامين في مجتمعنا الدولي المعاصر .. الذي يتميز بوجود المؤسسات القومية الكبرى ، والشركات المتعددة الجنسيات.. هذا الإرتباط يوضّح أن الوحدات الكبرى تفسح المجال للمتخصصين أن يربطوا مستقبلهم بها ، وأن يكسبوا رزقهم من خلال عملهم فيها ، كما أنه عن طريق الإعداد العلمي أمكن توفير

* نرجو أن نوجه النظر إلى أن الحلف التعاوني الدولي تنضم إليه الآن حركات تعاونية تُمثل ١٠٣ دولة وعدد أعضائها أكثر من ٧٨٠ مليون تعاوني.

الأعداد المتخصصة بدرجة كافية ، وبالتالي أمكن إقامة الوحدات الكبرى وإدارتها .. وبدون هذا الإرتباط لا يمكن أن تقوم وحدات كبرى ، وعلى وجه الخصوص إقامة وحدات تعاونية كبرى مثل الشركات المتعددة الجنسيات أو الشركات متعدية القارات .. علينا أن نفكر في إيجاد أشكال أخرى من الوحدات الكبرى لمنافستها !!..

ومن هذا المنطق فإن الحلف التعاوني الدولي قد أضاف مبدأ جديداً على التعاونيات أن تأخذ به ، وهو مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والقومي والدولي.

إعمال مبدأ التعاون بين التعاونيات :

إذا كان مجتمعنا الدولي المعاصر يتجه نحو عصر الوحدات الكبرى لما تحققه من وفورات إقتصادية ، فإن الأمل معقود على مصر ، وعلى كافة الدول العربية بصفة عامة والحركات التعاونية فيها بصفة خاصة على أن تتعاون معاً من أجل إنشاء حلف تعاوني(*) عربي أو منظمة أقتصادية تعاونية للوطن العربي في إطار التعاون بين التعاونيات أسوة بالشركات المتعددة الجنسية.

وهذا الحلف أو هذه المنظمة تُسهم في تقدم الحركة التعاونية في مختلف الدول العربية ، وتقوم بدور هام في التخطيط التعاوني الإقتصادي ، وفي حل المشاكل الاقتصادية ، وعلى هذا الحلف أن يستعين بالخبرات العلمية التعاونية سواء في الدول العربية أو غيرها من الخبرات العلمية التعاونية المتخصصة ،

---

* أن العصر الحديث لم يعد يهتم أو يقيم وزناً إلا للكيانات الكبرى أما الكيانات الصغيرة فتكاد لا تتاح أمامها فرصة للوجود والنمو والتطور وإثبات الذات وسط التكتلات الإقتصادية الضخمة وفي عالم يموج بالصراعات. ومن هنا قدمنا لجامعة الدول العربية إقتراحاً بإنشاء الحلف التعاوني العربي ، وللحركات التعاونية أن تختار الإسم الذي تراه مناسباً.

وعلى سبيل المثال يقدم بحوث ودراسات وافية عن موقف التعاون الإستهلاكي ومدى ما يكمن فيه من إمكانيات تساعد على إنتشاره ودعمه ، بحيث يمتد إلى النشاط الإنتاجي ويصبح نظاماً إقتصادياً له أهميته في المجتمعات العربية. كما يقوم هذا الحلف بدراسة عن مستقبل التعاون في الدول العربية في إطار من الفهم الصحيح لفلسفة التعاون ونظمه والمثل الكامنة فيه ، ومدى تجاوبها مع القيم التي يدين بها الأفراد ، أو تلك التي يريد الموجهون والمصلحون نشرها بين أفراد المجتمع.

أي أننا نعتقد بأن الحلف التعاوني العربي المقترح عليه أن يقوم بدور هام في تحقيق نظام التعاون الأمثل الذي نأمل أن يسود مجتمعنا العربي ، وأن هذا النظام ينبغي أن يتمشى مع المثل الديمقراطية بكامل معانيها ، وأن يتمشى كذلك مع أسلوب الإنتاج الحديث بما فيه من مشروعات كبرى ، وأن ينجح في القضاء على مساوئ الرأسمالية وسيطرة رأس المال على الحكم ، وأن يخدم المجتمع كوحدة ، ولا يقتصر على خدمة فريق أو طائفة أو طبقة معينة ، كما يجب أن يتمشى مع الروح الديمقراطية في القضاء على النفوذ الطبقي الرأسمالي وتخطيط الإنتاج على أسس تحقق الرفاهية للمجتمع عامة ، لا لطبقة خاصة.

وليكن واضحاً أننا ونحن نطالب بإنشاء هذا الحلف التعاوني العربي أو المنظمة التعاونية الاقتصادية للوطن العربي كقمة للبنيانات التعاونية في الدول العربية ، فإنه لا يتعارض إطلاقاً مع النظم السياسية التي تتبعها أية دولة من الدول العربية ، حيث أن التعاون يعتبر نظاماً مكملاً للنظام الاقتصادي السائد في الدول المسماه بالرأسمالية ، أو الدول التي تعترف بالراسمالية الوطنية ، أخذا في الاعتبار أن التعاون في هذه الدول العربية لا يقضي على المشروعات الخاصة بل يضيف إليها ، ويعدل تلك النواحي

الاجتماعية التي لم تستطع الرأسمالية تعديلها ، فينمو في المناطق التي فشلت فيها تجارة التجزئة الخاصة ، أو حيث نفقات التسويق تكون عالية جداً ، أو حيث يوجد الإحتكار بصورة ضارة.

أما فيما يتعلق بالفكر الديمقراطي التعاوني فإن النشاط التعاوني لا حدود له من الناحية النظرية ، وأنه قد يمتد إلى قطاع التجارة الدولية ، ويرى علماء التعاون في المرحلة الأولى من بداية النشاط الاقتصادي أن المرافق العامة الصعبة كالنور والمياه والمواصلات بأنواعها والمستشفيات .. الخ ، يجب أن تديرها الحكومة ، ومعنى هذا أن يقسم النشاط الاقتصادي بين أجهزة تعاونية ومزيد من الإدارات الحكومية دون أن ينشأ عن ذلك زيادة في أعباء الخزانة العامة ، لأن التعاون سوف يوفر للدولة نفقات الكثير من الإدارات التي ستصبح غير ذات موضوع (كإدارات التموين ومراقبة الأغذية والأسعار والمكاييل والموازين والتفاتيش الصحية ... الخ) وذلك لأن المشاريع التعاونية ستخدم صالح المستهلكين فلا تبقى ثمة حاجة إلى رقابة أو تحديد اسعار أو تشريعات لمنح الإحتكار.. إلى غير ذلك من الوفورات الاقتصادية التي قد تتحقق من التربية التعاونية التي تستمد مبادئها وأخلاقياتها من الشرائع السماوية.

أما عن طبيعة التحول – فيقال أنها ستكون تدريجية ، وهي بذلك ستكون ذات جاذبية ، وبخاصة إذا اضطرد نجاح المشروعات التي تدخل في إطار التعاون يوماً بعد يوم ويعترف دعاة (المجتمع التعاوني) بأهمية الاستثمار وضرورة التوسع في الإئتمان لمواجهة المطالب الإنشائية اللازمة من مبان ومخازن ومصانع ومعدات ووسائل النقل ، ويرى التعاونيون أن هذا الائتمان يحسن أن يأتي من مصدر تعاوني كالبنك التعاوني أو مصادر إئتمانية تتعاطف مع الفكر التعاوني.

وخلاصة القول أن دعاة المجتمع التعاوني يتصورون أن كثيراً من المزايا سوف تتحقق للمجتمع إذا تم هذا التطور المنشود ، فمنها أن يختفي دافع الربح المُسَيِّر للنشاط الاقتصادي في الراسمالية الطليقة ، وأن تدير الحكومة جميع المرافق العامة دون ربح إستغلالي في نظرهم ، وألا يكون هناك إنتاج لسلع ضارة بالمجتمع من حيث الرداءة أو الصنف ، وأن يزول التنافس إلا ذلك الذي ينشأ بين المنشآت التعاونية لتحسين الإدارة وتقليل النفقات ، وأن يقتصد في نفقات الإعلان وتوفير المعدات اللازمة ، وألا يكون هناك إفراط في الإنتاج كما هو الحال في الراسمالية الحرة ، وأخيراً – وأهم من كل ما سبق – أن يتغير طابع ولون الحياة الإجتماعية عندما ينتفي دافع الربح الشخصي القائم على الاستغلال وتنتفي الأنانية المادية ، وفي مثل هذا النظام – كما تقول نظرية المجتمع التعاوني – سوف تتمكن حركة التعاون الإستهلاكي من تحقيق رسالتها الحقيقية على الوجه الأكمل ، وذلك بالتعاون مع قطاعات التعاون الأخرى ، وحينئذ يحظى التعاون بالسمعة الحسنة عن طريق منظماته التعاونية التي تُحسن خدمة أعضائها والمجتمع.

إننا نوجه النظر إلى أن مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي(*) وجهت النظر إلى أهمية تطبيق مبدأ التعاون بين التعاونيات على الصعيد المحلي والإقليمي والدولي ، ومن هذا المنطق شجع الحلف الدول الأعضاء – كما أوضحنا سابقاً – على أن تتعاون الحركات التعاونية ومنظماتها مع بعضها من أجل إقامة تعاونيات متعددة الجنسيات تستطيع أن تتنافس مع الشركات المتعددة الجنسيات التي تهدد النشاط الإقتصادي في الدول النامية بصفة عامة ، والنشاط التعاوني بصفة خاصة .. وعلى هذا الأساس فإنه كان ينبغي على

---

* رجاء التكرم بالرجوع إلى :

1) Co-operative principles, Report of I.C.A. Commission, 1966.

2) Co-operative Identity : I.C.A : 1995.

التعاونـيات فـي الـدول العربية أن تخطط لنفسها بحيث تتعاون إقتـصادياً مـع بعـضها ، فمـصر هي قاطرة التقدم في منطقتنا العــربية ، وتاريخهـا حافل بالعطاء منذ القدم ، ومن هذه الحقيقة التي سجلها الواقع إقترحنا في الندوات والبحوث التي طلبتها جامعة الـدول العربية إنشاء الحلف التعاوني العربي الذي يُمكن أن يحقق ما تعجز عنه أي حركة تعاونية منفردة.

وفـي نفس الوقت نُطبّق الشعار الذي وضعه الرائد التعاوني الواقعـي الشهير دكتور وليم كنج(*) الذي نشر مفاهيم تعاونية على جانـب كبيـر من الأهمية ، وعلى وجه الخصوص في مجلته التي نشرها بإسم " التعاوني The Cooperator " وقد صدَّر كتاباته في هذه المجلة منذ عام ١٨٢٨ بالشعار الآتي : " المعرفة والاتحاد هما قـوة .. والقـوة الموجهة بالمعرفة تؤدي إلى السعادة .. فالسعادة هي هدف بني الإنسان.

*) يـرجع إلـى تعاليم دكتور/ وليم كنج في مرجعنا الذي نشرناه بعنوان : دكتور وليم كنج : تاريخه .. أفكاره .. رسالته في عام ١٩٨٥ – الناشر : مكتبة عين شمس.

## (الحلف التعاوني العربي المقترح)

يعتبر الحلف التعاوني العربي إتحاد المؤسسات التعاونية العربية بكافة أنواعها ، وعن طريق هذا الحلف يستطيع كل عضو بغض النظر عن لونه أو جنسه أو إنتمائه السياسي أو مذهبه الديني أن يكون على إتصال بزملائه التعاونيين في تتبع الأهداف التعاونية.

كما وييسر ويدعّم الحلف التعاوني الاقتصادي العلاقات التجارية والمالية(*) المتبادلة بين المنظمات التعاونية في مختلف الدول العربية سواء في تجارة الجملة أو في ميدان التسويق أو الإنتاج أو الأعمال المصرفية والتأمين.. إلخ.

وكذلك يدلي التعاونيون عن طريقه بأصواتهم في الاجتماعات الدورية آملين في سلام عربي ودولي ومجتمع أفضل.

وفيما يلي نعرض في إيجاز عمل ودستور الحلف الإقتصادي التعاوني العربي :

*) الأغراض والواجبات :

إن الحلف التعاوني الإقتصادي العربي إمتداد لعمل رواد التعاون في شتى أنحاء العالم وما طبقوه من مبادئ ، وهو يبحث مستقلاً وبوسائله الخاصة للتعايش مع النظام الرأسمالي بنظام تعاوني يتفق ورغبات وصالح المجتمع ومبني على أساس إعتماد الفرد على نفسه وتبادل المساعدة مع غيره.

---

* رجاء التكرم بالملاحظة أنه قد أخذ في الإعتبار أنه قد تمتأسيس الاتحاد التعاوني العربي ، والمعتقد أن نشاطه أدبياً بالدرجة الأولى ، ولذلك فليس هناك ما يمنع من أن تكون هناك تسمية أخرى للحلف المقترح كتسميته " الوكالة العربية الاقتصادية التعاونية ".

كما أن الحلف يمثل المنظمات التعاونية من كافة الأنواع ، وعليه أن ينشر مبادئ التعاون وطرقه في شتى أنحاء الوطن العربي ، وأن يعمل على تقدم الحركة التعاونية وعلى حماية مصالحها ، كما وينبغي على الحلف أن يصون العلاقات الودية بين المنظمات الأعضاء فيه ، وأن ينشط العلاقات التجارية بين مختلف أنواع المنظمات التعاونية على مستوى قومي ودولي وأن يعمل على تدعيم الأمن الدولي والسلام الدائم(*).

ويمكن تحقيق هذه الأهداف الجليلة عن طريق النشاط الذي يمتد ويُدعِّم روابط إتحاد النظام الاقتصادي التعاوني في سائر أنحاء العالم.

*) الإعلام التأثيري :

على الحلف العربي أن يؤمن بالإعلام التأثيري ، وعلى رأس قائمة هذا النشاط ... فكرة التعاون بمفهومه العلمي والإقتصادي ، وكثيرون ممن سمعوا عن التعاون لا يعرفون الأساليب الحقيقية التي طبقها التعاونيون ، والنتائج التي أسفرت عنها هذه الأساليب كبديل عملي لنظام الأرباح ، ويحاول الحلف التعاوني الاقتصادي دائماً التغلب على ذلك عن طريق المطبوعات المختلفة التي ينشرها بالقدر الذي تسمح له موارده أن يخصصها من أجل تَقَدُّم الحركة التعاونية ، وعلى وجه الخصوص في البلاد التي تعتبر الحركة التعاونية فيها في مراحلها الأولى ، ولذلك عليه أن يبذل جهوداً ضخمة نذكر منها ما يلي :

---

* أرجو أن نوجه النظر إلى أنه عندما حدث إعتداء العراق على الكويت في أوائل التسعينات من القرن العشرين ، قام الدكتور/ كمال أبو الخير بالإتصالات اللازمة مع رئيس الحلف التعاوني الدولي ، أسفرت عن عقد جلسة إستثنائية للجمعية العمومية للحلف ، وأصدرت بياناً أعربت فيه عن إستنكارها لهذا الإعتداء وذلك لأن هذا الاعتداء يتنافى مع مبادئ الحلف التي تدعو إلى السلام.

*) التعليـــــم :

يقوم الحلف الاقتصادي التعاوني باستمرار بجمع ونشر المعلومات عن كل نوع من المشاريع التعاونية ، ويتيح للمفكرين التعاونيين الإتصال بجمهور التعاونيين بالعالم ، ويفسح المجال للمناقشة من أجل الوصول لأحسن الحلول للمشاكل التعاونية العامة في إطار الظروف البيئية التي يعملون فيها ، كما ويؤمن الحلف بأن التعليم أفضل أسلوب على الإطلاق لتطبيق الأفكار التعاونية تطبيقاً صحيحاً ، ويُمكّن التعاونيات من العمل بنجاح في المجال الإقتصادي والتعاوني.

*) تجارب الآخرين :

لا تستطيع الحركة التعاونية في أي بلد من البلاد العربية أن تعيش في وحدة خلف حدودها الأهلية ، من أجل ذلك يقوم الحلف بإعلام أعضائه بتجارب الآخرين وكفاحهم وأسباب تقدمهم أو خسائرهم حتى تتم الإستفادة من خبرة وتجارب الآخرين ، كما وينبغي أن يستحث الحلف أعضاءه لبذل المساعدة المادية والأدبية ممن نكبتهم الحرب أو كوارث الطبيعة.

*) العلاقات الاقتصادية :

يؤكد الحلف الإقتصادي التعاوني على المفهوم الذي ينبغي أن يسود بين التنظيمات التعاونية بمختلف البلاد ، ويؤكد بصفة خاصة على مفهوم إمكانية المنظمات التعاونية أن تصبح شركاء في التجارة والمشاريع الصناعية ، فهي تستطيع الشراء والبيع مع بعضها البعض وإقامة خدمات عامة كالبنوك والتأمين ، وعن طريق الحلف تستطيع المؤسسات التعاونية العربية استغلال إمكانياتها على أكمل وجه وتقوية مراكزها أمام المنافسين.

*) التمثيــــل :

ومن واجبات الحلف الاقتصادي التعاوني العربي تمثيل مصالح وآمال الأعضاء التعاونيين والتحدث نيابة عنهم ، فهو ينطق بأفكار العائلة التعاونية العربية ويعبر عنها بصوت موحد أمام السلطات الأهلية والدولية.

*) العضويــــة :

يقـبل الحلـف الاقتصادي التعاوني الجمعيات التعاونية بكافة أنواعها كأعضاء بشرط أن تكون أصلية ، أي روعي عند تسجيلها الـشروط والمواصـفات التـي وضـعها الحلـف التعاوني الدولي بخـصوص العضوية في الحلف ، ولا يقتصر الأمر على الجمعيات التعاونـية الإسـتهلاكية وهي الأكثر إنتشاراً في الدول العربية ، بل يـشمل الجمعـيات التعاونية الزراعية التي تسوق الانتاج الزراعي وإحتياجات المزارعين ، وغير ذلك من أنواع الجمعيات التي تنتمي إلى شتى القطاعات التي يمكن من خلالها خدمة الأعضاء التعاونيين والمجـتمع ، كمـا هـو الحـال مثلاً بالنسبة للجمعيات التي تعطي القـروض للمـزارعين ولـصحاب الحرف للإستمرار في الإنتاج ، والجمعـيات التعاونـية للإسـكان التي تهيئ المساكن الجيدة التي تتناسب مع دخل الأعضاء. والجمعيات التعاونية الانتاجية حيث يدير العمـال صـناعاتهم ديمقـراطياً ، والمؤسـسات التعاونية الخاصة بالبـنوك والتأمـين .. إلخ .. فكل هؤلاء يحق لهم الإنضمام للحلف الإقتصادي التعاوني العربي.

ويقبل الحلف الهيئات الأهلية التي تتطوع لخدمة المجتمع مثل الاتحـاد النـسائي وغيـرذلك من المنظمات التي لم تؤسس أصلاً كجمعـيات تعاونـية ، لكـنها تعاونية في جوهرها وروحها وتخدم أغراض الحركة التعاونية.

ويشترط الحلف في المنظمات التعاونية أن تكون تعاونية ، بمعنى أن تطبق عملياً المبادئ التعاونية التي استقرت عليها مؤتمرات الحلف التعاوني الدولي.

المؤتمر العام للحلف الاقتصادي التعاوني العربي :

يعتبر المؤتمر العام للحلف الاقتصادي التعاوني العربي السلطة العليا ، حيث يحضر أعضاؤه كممثلين للمنظمات التعاونية المنضمة للحلف ، وينعقد عادة كل سنة أو سنتين بإحدى الدول العربية ويستغرق الفترة المناسبة للنظر في جدول الأعمال على أن يسبق عقد المؤتمر إعداد التقرير الذي يقدمه الحلف ويعرضه على الجمعية العمومية ، وعند إنعقاد مؤتمر الحلف يقوم بمراجعة أعمال الحلف منذ آخر مرة تم إنعقاده فيها - ويبت فيها بإتخاذ القرارات المناسبة وذلك بعد مناقشة المقترحات المقدمة من المؤسسات المنضمة إليه ويصدر القرارات والتوجيهات للأجهزة الإدارية - وكذلك القرارات التي تتعلق بنشر آراء الحركة ..إلخ..

ويتم التمثيل على اساس يُتَّفق عليه بحيث يحقق التوازن في التمثيل ، وبحيث يُسمع صوت منظمات القمة التعاونية التي تبدأ نشاطها.

أجهزة الحلف :

الأجهزة الإدارية للحلف التعاوني العربي هي : الجمعية العمومية كسلطة عليا - مجلس الإدارة - السكرتارية.. وتعتبر الجمعية العمومية لمؤتمر الحلف الاقتصادي التعاوني العربي مسئولة عن متابعة تنفيذ قرارات المؤتمر خاصة وأنها ينبغي أن تكون مُخوَّلة طبقاً للنظم الداخلية باتخاذ القرارات الهامة على مسئوليتها الخاصة.

ولكل مؤسسة تعاونية تقوم بدفع إشتراكاتها بالكامل الحق في أن يكــون لها ممثلاً في الجمعية العمومية ، وقد يكون لها أكثر من عضو بحد أقصى يُتفق عليه.

وتقــوم الجمعــية العمومية في أول لقاء لها بانتخاب الرئيس ونائـــبه ، ويستمرا في موقعهما طيلة الفترة المقررة ، وتقوم كذلك بتعيــين المــراجع ومديــر الحلــف ومواعيد الجلسات القادمة ، وأماكنها ، والدول التي تستضيفها .. إلخ ، وتحدد المواعيد وجدول الأعمــال والأســئلة التــي ستقدم. وتكون لجنة مشكلة من الرئيس ونــوابه مــع ثلاثــة أعضاء لتساعد الرئيس في كافة الإجراءات ، وتقرر التصويت السريع على جدول الأعمال المقترح. كما وتستمع للإعتراضــات علــى قرارات الإدارة ، وللجمعية العمومية الحق في ســحب العضوية من المؤسسة التي تعترض على مصالح الحلف ، وينبغــي أن يكون واضحاً أن إستخدام هذا الحق نادراً للغاية وذلك حينما لا تعمل المؤسسة طبقاً للقواعد التعاونية ، ويحسن أن تجتمع الجمعــية العمومــية ســنوياً مرة كل سنة على الأقل ، كما تجتمع الجمعية العمومية إذا دَعَتْ الظروف إلى ذلك ، ويقوم رئيس الحلف بالدعوة موضحًا أسباب ذلك.

ويتولى مجلس إدارة الحلف المراقبة العامة على أعمال الحلف فــيما بين إجتماعات الجمعية العمومية ، وذلك بجانب إشرافها التام علــى أعمــال السكرتارية جميعها ، ومجلس الإدارة مسئول بوجه خــاص عــن الــتمويل والعضوية ، ودراسة الميزانية التي تعدها السكرتارية والمصروفات والإيرادات وتعيين المساعدين الرئيسيين وشئون الموظفين.

وتتيح القوانين للإدارة الحق في قبول أو رفض العضوية بالحلف ، وللهيئة التي لا تقبل عضواً في الحلف الحق في الاستئناف وعرض موقفها على الجمعية العمومية..

وينبغي أن يكون واضحاً أنه ينبغي أن يكون للحلف الاقتصادي التعاوني العربي قوى وظيفية دائمة على أعلى مستوى من الكفاءة والقدرة ، بحيث يمكن من خلالهم تحقيق الأهداف المرجوة سواء فيما يتعلق بنشاط الحلف ذاته أو ما يشرف عليه من منظمات أو ما يقتضيه طبيعة عمله من صلات على صعيد الحركة التعاونية في كل بلد عربي ، أو حركات تعاونية صديقة ، أو منظمات تعاونية دولية منبثقة عن الأمم المتحدة أو شعبية كالحلف التعاوني الدولي .. إلى غير ذلك من مهام.

كما وينبغي أن يكون واضحاً أنه في مثل هذه الأحوال ، وحينما يكون للحلف مهام كثيرة ومتعددة ، فإن الأمر يتطلب دائماً أن يساند القوى الوظيفية الرئيسية المسئولة ، قوى وظيفية أخرى ذات طبيعة مؤقتة ، وغالباً ما يكون لدى المنظمات المماثلة جدولاً تستعين به في مثل هذه الأحوال كالخبراء الاستشاريين والمترجمين .. إلخ.

الحلف وإنشاء المنشآت التعاونية :

ينبغي أن يكون واضحاً أنه من أجل تحقيق التكامل التعاوني على مستوى الوطن العربي ، فإن للحلف التعاوني العربي الحق في إنشاء اللجان والهيئات والمنشآت التعاونية المساعدة التي تمكنه من تحقيق أهدافه ، وأن يرتبط بالهيئات التعاونية الدولية ، أو غيرها من المصادر المتعاونة معها في سبيل تحقيق أهداف الحلف ، سواء أكانت إقتصادية أو إجتماعية.

على أننا نوجه النظر إلى ضرورة الاهتمام بالأوضاع القانونية لهذه المنشآت والمنظمات سواء أكانت تمويلية أو تجارية أو صناعية أو تأمينية .. الخ. وكذلك الاهتمام بتحديد أهدافها وتمويلها وتكاملها مع الحركة التعاونية العربية والحركة التعاونية العالمية ، على أن يراعى عند إنشائها توافر العناصر الآتية :

*) العمل بأقصى قدر من الاستقلال الذاتي والمرونة في إطار نظام اقتصادي وإجتماعي يمكن أن تزدهر تحته المنظمات غير الحكومية وتتطور بلا عوائق.

*) السعي لأن تعترف المنظمات الاقتصادية الدولية بالحلف العربي كمنظمة دولية ، وإلى إعتراف حكومة المقر به بهذه الصفة(*) ، لما في ذلك من أثر فيما يتعلق بتيسير المعاملات على صعيد الوطن العربي والحركة التعاونية الدولية.

*) ينبغي أن يكون من بين أهداف المنشآت العمل على النهوض بجمعيات كل بلد عربي ، وعلى وجه الخصوص الاتحادات الاقليمية التي تمثل جمعيات القمة.

*) ينبغي النص على أن كل منظمة تعاونية عضو في الحلف تمارس نشاطها في ظل النظام الذي وضعه الحلف الاقتصادي التعاوني العربي ، وعليه أيضاً التنسيق بين مختلف أوجه الأنشطة التي يشرف عليها.

*) لهذه المنظمات الحق في العمل مع الوكالات القومية والدولية الأخرى ، وعلى وجه الخصوص المنظمات التي تتوافر لديها الخبرات كخبراء .. ومستشارين .. ومشجعين وناطقين لنوع النشاط الذي تمارسه .. الخ.

* أرجو أن أوجه النظر إلى أهمية هذا البند ، حيث أن صفة الدولية لها شروطها الدولية التي تُيسر إنسياب السلع والخدمات والأموال ، ولا تخضع للبيروقراطية الإدارية التي قد توجد في أي دولة.

*) لهـذه المنظمات الحق في تنظيم الدورات التدريبية التي ترتبط بنشاطها ، ونشاط المنظمات التعاونية الاقليمية التي ترغب في تنمية مهارات وقدرات العاملين بها.

*) لهـذه المـنظمات الحـق فـي إنـشاء وكالات للخدمات المساعدة تستهدف تطوير نشاطها.

*) المـساعدة على النهوض بالتقدم الاقتصادي والاجتماعي للقوى العاملة في التعاونيات في جميع البلدان العربية.

*) ينبغـي أن يكون لكل منظمة أجهزة أو وحدات يعمل فيها خبـراء علـى أعلى مستوى علمي وعملي في القطاعات الاقتصادية والإجتماعية المختلفة حتى تتمكن من إعداد أو تقيـيم دراسات الجدوى الاقتصادية الخاصة بالنشاط الذي ترغب في إقامته ، والاهتمام كذلك بالدراسات المقدمة من التنظيمات التعاونية في البلدان العربية ، وأن تكون قادرة علـى تحليل دراسات الجدوى وتقييمها واستنباط النتائج المالـية والاقتـصادية السليمة قبل الاقبال على تنفيذ أي مشروع من المشروعات.

*) مـساندة المـنظمات التعاونـية في الدول العربية وتذليل الصعاب التي تواجهها لكي تنطلق لتنفيذ الخطة المرسومة لها.

مستقبل الدراسات التعاونية :

إننا نوجه النظر إلى أهمية الدراسات التي تتعلق بالتعاون ، إذ أنـه ينبغـي القيام ببحوث ودراسات تتعلق بتقدير مستقبل الحركة التعاونية .. نسترشد فيه بالتجارب التي مرت بها الدول ، وبالتالي النـتائج التـي تمخضت عنها هذه التجارب ، وبمدى حاجة وطننا العربي للنشاط التعاوني في كافة المجالات..

وهذا التقدير يتطلب تحليل التعاون من عدة نقاط ، تعد جوهرية من الناحيتين النظرية والعملية ، وأن يكون هذا التحليل حراً لا يتأثر بالميل نحو فكرة التمسك بعينة جامدة ، ثم أنه لا يكفي في تقدير مستقبل التعاون أن نبرز محاسنه ومزاياه ونغفل الحديث عن نقاط الضعف فيه ، كما أن التحليل العلمي لا يستفيد من الاسترسال في ذكر مساوئ النظم الرأسمالية وإغفال المزايا الاقتصادية التي تحققها هذه النظم من حيث التقدم والتنمية الاقتصادية ورفع مستوى الرفاهية في المجتمع ، على أن تقدير النظام التعاوني باعتبار أنه خطوة سليمة في تطوير المجتمعات يفرض علينا أن نُلِمَّ بالوسائل الفعَّالة في تحقيق هذا التطوير ، والنتائج المباشرة وغير المباشرة التي تترتب على ذلك ، فمما لاشك فيه أن المجتمع يتعرض للهزات والإضطرابات إذا لم يكن التَحوُّل الذي ينقله من طور إلى طور تدريجياً وعلى أسس إستقرارية ، وإذا لم تتخذ العدة لمواجهة الاحتمالات المختلفة المتوقعة في زمن يقصر أو يطول.

## توصيات من أجل تحقيق التكامل التعاوني
### على مستوى كل بلد عربي والوطن العربي

*) ينبغي أن تعمل الحركة التعاونية في كل بلد عربي بالتعاون مع الحكومة والأجهزة المعنية على أن يتفهم الأعضاء التعاونيين والقوى الوظيفية في الأجهزة الإدارية المُشرفة على المنظمات التعاونية ، مفهوم الدور الذي تقوم به الحركة التعاونية والمنظمات التعاونية التي تعمل من أجل تحقيق أغراضها ، عليهم جميعاً أن يسودهم روح التعاون ، أو روح الفريق عقلياً ووجدانياً ، وأن تعاليم التعاون مستمدة من شريعتنا السمحاء وأن لهم حقوقاً وعليهم واجبات في جمعيتهم التي تهدف إلى تحسين أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية ، الأمر الذي يتحتم معه ضرورة إهتمام الحركات التعاونية بموضوع محو الأمية وتعليم الكبار .. والاهتمام بالأساليب الفنية للتعاون والتي تحتوي على مُكَونات للثقافة ، وتعتبر عاملاً فعَّالاً لابراز الطاقات النفسية والروحية والفكرية اللازمة لمواجهة وحل المشكلات المختلفة التي تقابل التعاونيات.

أن واجبات محو الأمية وتعليم الكبار ، لا يمكن أن تكون واجب الدولة وحدها ، إنما ينبغي على الحركات التعاونية أن تقوم بدور مؤثر وفعَّال في هذا المجال ، ولها في ذلك أن تستفيد بشكل كامل من مختلف الوسائل التعليمية التي تتناسب مع الفئة التي سَيُصَمَمْ لها الدورة التدريبية ، مثل المراجع الدراسية ، والمحاضرات وحلقات البحث ، وجماعات الدراسة والمناقشات ، والمرشدين المتنقلين والجولات الارشادية لزيارة المشروعات والصحافة والأفلام والراديو

والتليفـزيون ، وغيرها من وسائل الاتصال الجماهيرية ، مع مـراعاة تكيـيف الانتفاع بهذه الوسائل مع الظروف الخاصة السائدة في كل قطر.

*) إذا كان من مستلزمات الحركات التعاونية أن تقوم على قواعد مـن التخطيط تأميناً لنجاحها وبلوغ غايتها .. فإنه من الأولى أن يـسير التعلـيم والتدريب التعاوني وفق مخطط خاص في حـدود الخطـة العامـة لكل دولة عربية بحيث يتجاوب معها ويُـساير أهـدافها ، ويوفـر إحتياجاتها ، خاصة وأن ملايين المواطنـين العـرب يتطلعون إلى حركة تعاونية نظيفة ، تأخذ بيدهم إرتفاعاً إلى أعلى المستويات ، كفاية في الانتاج وعدالة فـي الـتوزيع ، على أساس العمل العلمي المنظم ، والإدارة العلمية الناجحة .. وإلى أن نصل إلى هذا الهدف ينبغي تحقيق الـتكامل العربـي في التعليم والتدريب التعاوني ، بحيث تفتح الدول العربية التي تتميز بوجود كليات ومعاهد تعاونية أبوابها لأبناء الدول العربية الأخرى ، دون التَقيُّد بمقاييس التفوق في النجاح التي قد تضعها كل دولة ، أخذاً في الاعتبار حاجة هذه الـدول الماسـة إلى التعليم التعاوني بصفة عامة ، والتعليم التعاونـي مـن منظور جامعي معاصر بصفة خاصة ، خاصة وأن السياسات التعليمية التعاونية في مراحل التعليم المختلفة في الدول العربية على وجه العموم تعتبر حديثة نسبياً.

*) ينبغي تشجيع تأسيس المعاهد التعاونية ، وتدعيم القائم منها ، وإنـشاء جامعة التعاون المتخصصة التي تعترف بشهاداتها الحكـومات والحركات التعاونية ، وتعطي خريجيها أولوية في التعيـين عند شغل الوظائف التخصصية المؤهلين لها ، وذلك مسايرة للإتجاهات العلمية العصرية.

كما ينبغي على كل دولة عربية أن تدخل على الأقل مادة التعاون كمقرر أساسي في برامج معاهدها العلمية ، إبتداء من مراحل التعليم الأولى إلى الجامعات والمعاهد العليا ، وتشجيع إنشاء الجمعيات التعاونية للطلبة في المدارس والكليات ، والإسهام في نشر الدعوة التعاونية على أوسع نطاق ممكن وفقاً للأساليب العلمية المتعارف عليها في هذا الشأن. وفي هذا المقام نُذكّر بالبند رقم (١٥) الذي تضمنته التوصية رقم (١٢٧) الخاصة بدور التعاونيات في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدول النامية والصادرة عن المؤتمر العام لمنظمة العمل الدولية والتي نصها :

يجب تنظيم التعليم المناسب في الموضوع على ألا يقتصر على المدارس والكليات التعاونية وغيرها من المراكز المتخصصة ، بل يجب أن تمتد أيضاً إلى المعاهد الدراسية الأخرى مثل :

١) الجامعات ومعاهد التعليم العالي.
٢) كليات تدريب المعلمين.
٣) المدارس الزراعية وغيرها من مؤسسات التدريب المهني
٤) ومراكز تعليم العمال وتدريبهم.
٥) المدارس الثانوية.
٦) المدارس الابتدائية.

كما ينبغي الاهتمام بتنفيذ ما تضمنته التوصية(*) رقم ١٩٣ الصادرة عن مؤتمر منظمة العمل الدولية في عام ٢٠٠٢ .

* نرجو التكرم بالرجوع إلى " السلوك التنظيمي والتعاوني " حيث أوردنا هذه التوصية باللغة العربية والإنجليزية ، والمرجع تأليف الأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – الناشر : مكتبة عين شمس ، ٢٠٠٥.

تعزيز التعاونيات :

ونرجو أن نوجه النظر إلى بعض ما تضمنته التوصية الصادرة عام ٢٠٠٢:

*) ينبغي للحكومات أن تستشير المنظمات التعاونية ومنظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال المعنيين عند صياغة التشريعات والسياسات واللوائح المطبقة على كل فئة من هذه الفئات .. بهدف توافر الفرص المتناسبة مع الظروف المحيطة ، وعلى وجه الخصوص ظروف التعاونيات ومراجعتها ، بما يحقق مزيداً من الإهتمام بالنسيج الإجتماعي.

*) ينبغي على الحكومات أن تُسهّل حصول التعاونيات على خدمات الدعم بُغية تقويتها وتعزيز استدامتها الاقتصادية وقدرتها على إنشاء الوظائف وتوليد الدخل.

*) بحيث أن تشمل هذه الخدمات حيثما أمكن ما يلي :

*) برامج تنمية الموارد البشرية ،
*) خدمات البحوث والمشورة الإدارية ،
*) الحصول على التمويل والاستثمار ،
*) خدمات المحاسبة ومراجعة الحسابات ، وبالأسلوب الذي يحقق الثقة بين المنظمات التعاونية وأعضائها.
*) خدمات المعلومات الإدارية ،
*) خدمات المعلومات والعلاقات العامة ،
*) الخدمات الاستشارية بشأن التكنولوجيا والابتكارات.
*) الخدمات القانونية والضريبية ،
*) خدمات لدعم التسويق ،

ي) خدمات دعم أخرى عند الاقتضاء.

*) ينبغي أن تسهل الحكومات إقامة خدمات الدعم هذه ، وينبغي تشجيع التعاونيات ومنظماتها على المشاركة في تنظيم وإدارة هذه الخدمات ، وتمويل هذه الخدمات حيثما يكون ذلك ممكناً ومناسباً.

*) ينبغي أن تقر الحكومات بدور التعاونيات ومنظماتها عن طريق وضع صكوك ملائمة تهدف إلى إنشاء التعاونيات وتقويتها على الصعيدين المحلي والقومي والتكتُّل الإقليمي.

*) ينبغي أن تعتمد الحكومات ، عند الاقتضاء ، تدابير لتسهيل حصول التعاونيات على التمويل لاستثماراتها ، وينبغي لهذه التدابير بصورة خاصة أن :

أ) تسمح بالحصول على القروض من مصادر التمويل التعاونية ومصادر التمويل الأخرى والتنسيق بينها إذا لزم الأمر ذلك.

ب) تبسيط الاجراءات الادارية ، وتصحيح الإنحرافات في المنظمات التعاونية وتخفيض تكلفة عمليات الاقتراض.

ج) تسهيل وضع نظام مستقل لتمويل التعاونيات ، بما في ذلك تعاونيات الادخار والائتمان ، والمصارف التعاونية وتعاونيات التأمين ،

د) وضع أحكاماً خاصة للمجموعات المحرومة.

*) ينبغي على الحكومات أن تشجع تهيئة ظروف مواتية لتنمية الصلات التقنية والتجارية والمالية فيما بين جميع أشكال التعاونيات بغية تسهيل تبادل الخبرات وتقاسم المخاطر والمنافع ، من أجل النهوض بالحركة التعاونية.

*) ينبغـي أن يتعـرف المشرعون التعاونيون في كل بلد عربي علـى إتجـاه الحكـومة بشأن التنمية التعاونية قبل البدء في وضـع قانـون الـتعاون ، مستهدفين من وراء ذلك الاهتمام بـصياغة هـذا القانـون ، بحيث يكون واضحاً ومفهوماً لدى الأعـضاء التعاونيين ، ويتوافر بمقتضاه إطار قانوني مناسب للتعاونـيات ، تضمن معه الحركة التعاونية أنه إذا تصرف أي عـضو طـبقاً لقانـون التعاون ، فإنه يعني أنه تصرف طبقاً للمـبادئ التعاونية ، ومن هذا المنطق يجب إشراك التنظيمات التعاونـية في صياغة القانون.. وأن القانونيين الذين يضعون التـشريع التعاوني ، تكون لديهم دراية كاملة بفلسفة التعاون وأهدافه وتطبيقاته.

كمـا وينبغـي أيـضاً أن يتـضمن القانون التعاوني الصياغة المناسـبة لتحقيق سياسة الدولة التعاونية وتنفيذها ، ويحسن دائماً أن تكون هذه السياسة جزءاً متكاملاً من خطط التنمية ، وفـي الحـدود التـي يتوافق فيها هذا التكامل مع الخصائص الجوهرية للتعاونيات ، وأن لا يكون لعون الحكومة وتشجيعها أي أثر على ما تتمتع به التعاونيات من إستقلال ، الأمر الذي يـتطلب إشـراك التنظـيمات التعاونـية فـي صياغة الخطط الاجتماعـية والاقتصادية الخاصة بها في إطار الخطة العامة للدولة.

*) ينبغي النهوض بصفة عامة بالأجهزة الاحصائية التعاونية في التنظيمات التعاونية لترتفع إلى المستوى الذي تستطيع فيه أن تمد الباحثين التعاونيين بالبيانات والأرقام التي يحتاجون إليها للتخطـيط للتعاونـيات وفـي رسم سياستها وتوجيه جهودها التخطيطية ، خاصة وأن مجتمعنا الدولي المعاصر يعيش ثورة

الإتـــصالات ونظـــم المعلومات ، والاستعانة في سبيل تحقيق أهدافهم بأدوات العصر المناسبة.

ومن أوجب الواجبات في هذا المقام ، الإرتفاع بمستوى الأجهزة الإحصائية في التنظيمات التعاونية العليا بحيث تصبح المصادر الأولى للبيانات التي تحتاج إليها مختلف التعاونيات ، وأن يكون لديها إدارات البحوث القادرة على أن تمد الدارسين والباحثين بالبيانات اللازمة والدراسات العلمية المتخصصة.

*) ينبغـــي التخطـــيط للتعاون في مختلف البلدان العربية ، وهنا ينبغـــي ملاحظـــة أنه لا توجد أنماط معيارية واحدة للتخطيط التعاونـــي ، الأمـــر الذي يحتم على الحركات التعاونية في كل دولة عربية أن تطبق الأسلوب الأمثل الذي يتفق مع أوضاعها وبالـــشكل الذي يتمشى مع أنظمتها الاقتصادية ، وبحيث تأخذ فـــي الاعتبار مجموعة العوامل التي تسهم في تحقيق توازن القطاعـــات المخـــتلفة بها ، والتي منها المستوى التكنولوجي القائم ، وكمية الأصول الرأسمالية الموجودة وحالتها ، وكمية المـــوارد الطبيعـــية ومعـــدلات إستخراج الخامات المعدنية ، وهـــيكل الـــتجارة الداخلـــية والخارجية ، ومعدلات الاستهلاك اللازمة أو المستهدفة ، إلى غير ذلك من العوامل التي تختلف باخـــتلاف الـــدول ، ودرجـــة تطورها ، وبصفة خاصة فإن التخطـــيط للتعاونـــيات يـــستهدف إنشائها وتطويرها كوسيلة لتحـــسين الأوضـــاع الاقتصادية والإجتماعية والثقافية للأفراد ذوي المـــوارد والفـــرص المحدودة، وتنمية وتشجيع صفات المـــبادأة والابـــتكار لـــدى هـــؤلاء الأفـــراد وزيادة الموارد الرأسمالية والشخصية والقومية واستخدام الائتمان إستخداماً سليماً.

*) هناك حقيقة نعرفها جميعاً وهي أن جميع المواطنين مستهلكون ومن هذا المعنى ، فإن التطور التعاوني العربي يسجل نجاحاً كبيراً إذا إستطاع أن يحقق تنسيقاً بين قطاعات التعاون بحيث يوفر مختلف السلع والخدمات للمواطنين في الوقت المناسب ، والمكان المناسب ، والسعر المناسب ، ونرجو أن يكون في إمكان الحركة التعاونية الاستهلاكية أن تحقق هذا الهدف ، على أن يقترن ذلك بسياسة علمية لأسعار السلع والخدمات ، الأمر الذي يتحتم معه ضرورة إنشاء جهاز تعاوني للأسعار يكون قادراً على تحديد أثمان السلع ، بحيث تكون هذه الأسعار موحدة على قدر الإمكان في منافذ التوزيع التعاونية في مختلف أنحاء كل بلد عربي ، وذلك بغض النظر عن البعد أو القرب من مراكز الانتاج.

تتطلع الحركة التعاونية إلى توافر العمالة الماهرة ، ولهذا ينبغي الاهتمام بالتدريب الحرفي وذلك وفقاً لمتطلبات التخصص ، كما ينبغي إعطاء عناية خاصة إلى تدريب صغار السن وهم الذين تقل أعمارهم عن ١٨ سنة ، وذلك لأن هؤلاء يمكن عن طريق إعطائهم مزيداً من الرعاية والعناية ، والتدريب الحرفي المتخصص ، أن نحصل منهم على إنتاجية أفضل لفترة زمنية أطول ، ولذلك يحسن إيجاد الأسلوب الذي يمكن عن طريقه تفضيل هؤلاء الذين يتدربون ويحصلون على شهادة " كفاءة عمل " تثبت صلاحيتهم لمزاولة حرفتهم بكفاءة ، وفي شغل الأماكن المناسبة ، وفتح آفاق المستقبل أمامهم ، وخاصة من ناحية الأجور.

ومن أجل ذلك ينبغي على الحركات التعاونية في كل بلد عربي بالتعاون مع الحكومات ومؤسسات التعليم والتدريب

المتخصصة تشجيع إنشاء مراكز التدريب التعاوني الحرفي ، ونشر التعاون على أوسع نطاق في كافة المنظمات العمالية.

*) من الجوانب الهامة التي ينبغي على الحركات التعاونية في البلدان العربية القيام بها ، تشجيع قطاع التعاون الاسكاني لما يقوم به من دور هام فيما يتعلق بتوفير المسكن التعاوني الصحي الملائم لفئات الشعب العاملة ، خاصة وأن توفير المسكن الملائم والمريح يعتبر ضرورة واجبة لا يقل في أهميته عن التعليم ووسائل الوقاية والعلاج لطبقات الشعب لرفع مستوى كفايتها الانتاجية والاجتماعية ، خاصة وأن جميع التقارير المتخصصة أثبتت أن البيئة التي ينشأ فيها الانسان ينعكس أثرها على تكوينه الخلقي والاجتماعي. وأن الظروف المحيطة بالمسكن والتي ينشأ فيها الطفل تكون لها آثارها عليه أثناء نموه ، وتترك بصماتها على شخصيته حينما يبلغ سن الشباب ، وبالتالي تصبغ الدور الذي سيؤديه في المجتمع بالطابع الذي نشأ فيه ، والصفات والعادات والخصائص التي تتركز في أعماقه ، وتعتبر جزءاً أساسياً من مقومات شخصيته ، وأن العامل الذي يعيش في ظل ظروف محيطة تعسه ويائسة ، لا يستطيع في معظم الأحيان أن يستشعر العزة والكرامة ، وبالتالي لن يكون قادراً على أن يودع هذا الشعور بالعزة والكرامة في نفوس وأذهان أبنائه ، وبالتالي مرؤوسيه في العمل.

*) ينبغي أن تعمل الدولة بالتعاون مع الحركات التعاونية على وجود نوع من الإشراف يستهدف حسن قيام الجمعيات التعاونية بأعمالها ، ومن أهم الأساليب العلمية التي نرجو أن تجد سبيلها إلى التطبيق في التعاونيات العربية سواء على صعيد كل بلد عربي أو على مستوى الوطن العربي ككل ،

الأخذ بمفهوم التخصص الوظيفي في أداء الأعمال ، ويقترن هذا بتوضيح المهام الانتاجية ، ووضع الخطط للجمعية لكي تتعرف بموجبها على الإنتاج الإجمالي وتكاليفه ، ومعدلات الأداء فيه ، وكذلك تحديد مسئولية كل شخص في الجمعية تحديداً واضحاً ، بحيث يتعرف كل فرد على العمل الذي يقوم به والأسلوب الذي يسهل معه تقييم أداء ما قام به ، وأن يكون هناك حوافز لزيادة إنتاجية العاملين ، وتحسين نوعية الإنتاج ، وأن يقترن هذا الهدف بتوفير فرص التعليم والتدريب المستمرين للمسئولين عن إدارة المنظمات التعاونية والقوى العاملة فيها من خلال الممارسة العملية والمراجعة الدقيقة للأخطاء ، ولعل هذه المهام تكون من أهم واجبات الاتحادات التعاونية.

*) الأمل معقود على أن تتعاون كافة الدول العربية بصفة عامة ، والحركات التعاونية فيها بصفة خاصة من أجل إنشاء حلف تعاوني ، عربي إقتصادي يسهم في رسم سياسات التكامل التعاوني على مستوى الوطن العربي ، عن طريق التنسيق بين الصادرات والواردات للمنظمات التعاونية في الدول العربية بحيث تخطط الصادرات للمنظمات التعاونية في إحدى الدول العربية لتكون واردات ضمن خطة واردات التنظيمات التعاونية في دولة عربية أخرى ، وفي ضوء هذا المفهوم ، يتم إنشاء منظمات تعاونية صناعية وزراعية وإنتاجية وإسكانية ، واستهلاكية ، وثروة مائية تتمشى مع اسلوب الانتاج الحديث بما فيه من مشروعات كبرى ، وتخدم الحركات التعاونية في كل البلدان العربية ، وأن يكون من بين أهداف هذه المنظمات تيسير العلاقات التجارية والمالية المتبادلة بين المنظمات التعاونية في مختلف الدول العربية

سـواء في تجارة الجملة أو في ميدان التسويق أو الانتاج أو الأعمال المصرفية والتأمين.

كما ينبغي أن يمتد نشاط الحلف على وجه الخصوص ، من واقع كونه قمة البنيان التعاوني الإقتصادي ، إلى ما يأتي :

*) العـربية التي تحتاج إلى المعونات ، على أن يتم ذلك كلما أمكـن فـي صـورة بـرامج منسقة متكاملة تشارك فيها مخـتلف المـنظمات سـواء كانت منظمات مشتركة بين الحكومات أو منظمات غير حكومية لها صلة بتيسير مهام الحـركة التعاونية على إختلاف أوجه نشاطها أو منظمات دولية متخصصة.. إلخ.

*) إعـداد وتقديم المواد الإعلامية والكتب والوسائل السمعية والبـصرية وما شابه ذلك من الوسائل للمعاونة في إعداد التشريعات الخاصة بالتعاونيات والتثقيف التعاوني وتكوين القادة ، والموظفين المؤهلين.

*) تبادل الموظفين المؤهلين.

*) تقـديم المـنح الدراسية في المجالات التي تنهض بالأداء الاقتصادي والاجتماعي والفني.

*) تنظيم حلقات الدراسة والندوات الدولية.

*) تبادل السلع والخدمات بين التعاونيات وبعضها البعض على الصعيد المحلي والاقليمي والعربي والدولي.

*) العمـل علـى بـدء الـبحوث المنهجية من تكوين هيكل الحـركات التعاونـية فـي البلاد العربية وأساليب عملها والمشكلات التي تعترضها.

علـى أن يكـون واضحاً أن للمنظمات التعاونية التي ينشئها الحلـف التعاوني العربي ينبغي أن يكون لها أكبر قدر من الاستقلال الذاتـي والمرونة في العمل في إطار نظام إقتصادي وسياسي يمكن

أن تزدهــر في ظله المنظمات غير الحكومية وتتطور بلا عوائق ، وأن يتوافر في هذه المنظمات الاستفادة من تطبيق الأهمية النسبية للمــوارد الاقتــصادية والبــشرية التي تتميز بها كل دولة من دول الموقع.

ولعلهــا مناســبة طيــبة لكي نُذكّر فيها المهتمين بالمتغيرات العالمــية أن المعهــد العالي للدراسات التعاونية والإدارية قد إهتم منذ مطلع الثمانينات بأهمية مسايرة ركب التطورات العلمية بالنسبة للجــوانب الاقتصادية التي تقوم بها المنظمات التعاونية ، ومن أجل تحقــيق هــذا الهــدف قام الدكتور/ كمال أبو الخير – عميد المعهد وبتدعيم من الدولة للدعوة إلى إقامة المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية الذي عقد بالقاهرة في نوفمبر ١٩٨٢ تحت رعاية الــرئيس حسني مبارك ، وقد رأس المؤتمر الأستاذ الدكتور/ كمال حمــدي أبــو الخيــر، وحضر المؤتمر ٤٠ دولة من بينها الولايات المتحدة وروسيا وبريطانيا وألمانيا وفرنسا .. إلخ.. ويُرجع في ذلك إلــى المجلــة المــصرية للدراسات التعاونية – العدد رقم ٢٦ لعام ١٩٨٢.

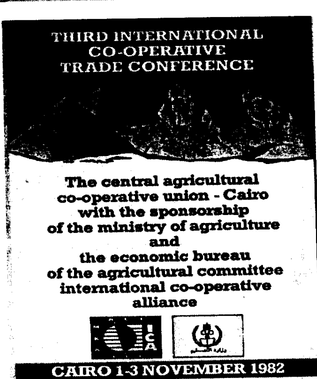
وإقتــرن ذلــك باقتــراح سيادته في مؤتمرات جامعة الدول العــربية بإنشاء حلف إقتصادي تعاوني عربي والذي تم عرضه في هــذا الفــصل ، هــذا بالإضافة إلى تقديمه ورقة عمل تحت عنوان " الأساليب العلمية والعملية لتحقيق التكامل التعاوني العربي ".

وتعبيــراً عن دور المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية وأســاتذته فــي الإنفتاح على العالم والمنظمات الدولية المتخصصة نرجو التكرم بقراءة الدعوة الدعوة والتي يظهر فيها شعار المعهد مع شعار الحلف التعاوني الدولي.









THIRD INTERNATIONAL
CO-OPERATIVE
TRADE CONFERENCE
The central agricultural
co-operative union - Cairo
with the sponsorship
of the ministry of agriculture
and
the economic bureau
of the agricultural committee
international co-operative
alliance
ICA
CAIRO 1-3 NOVEMBER 1982

# الفصل الثامن
# المنظمات التعاونية وديمقراطية الإدارة

- مفهوم ديمقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية.
- ديمقراطية الإدارة والجمعية العمومية.
- ديمقراطية الإدارة ومجلس الإدارة.
- ديمقراطية الإدارة والإدارة التنفيذية.

## كلمة الباحث

من الجهود المحمودة لجامعة الدول العربية إنشائها " **للجنة الدائمة للشئون الاجتماعية والعمل** ، وكان من بين الجهود المحمودة دعوتها لانعقاد الدورة العاشرة للمؤتمر لدراسة موضوع " **التعاونيات في البلاد العربية** " ، وذلك بناءاً على قرار مجلس جامعة الدول العربية رقم (٤٤٥/٢/٣٦ بتاريخ ١٩٦٥/٩/١٨).

والجديـــر بالذكـــر أن هذا المؤتمر كان وسيلة من وسائل العمل العلمي الجاد من أجل وضع المعرفة والخبرة في خدمة الهدف العربي ، وكـــان الـــشعب العربي آنذاك يرفع العديد من الشعارات العربية ومنها " العرب أمة واحدة وشعب واحد ".

ونظراً لأن التعاون بمنظماته حركة شعبية ، وكنا جميعاً نؤمن بأن التعاون أصل من أصول حياتنا العربية ، وهو يعتبر أيضاً نظاماً من نظمنا الاجتماعية الراسخة ، عرفه العرب وصورته عقيدتهم القائمة على الإيثار في صورة تكافل اجتماعي ، وكان ولا يزال من أروع ما عرفه العالم عن العرب والعروبة.

**إن في تقديم " البر " على " التقوى " لمعنى رفيعاً من معاني الحياة المتكافلة ، بل من أدب الحياة ونظامها في المعاملات والعبادات جميعاً .. فالبر يتمثل في خروج الشخص عن ذاته وأنانيته الفردية ليسعى بالخير إلى الآخرين ، والبر إنما يضع ثمرة العمل الفردي في صالح الأهل أو العشيرة أو الأمة أو الوطن كله ، وذلك أوسع آيات البر وأقربها إلى معاني الإنسانية والخلود.**

أما التقوى فهي سلوك يكون بين المرء وخالقه ، وذلك مجال لا يتجلى فيه الإيثار كما يتجلى في مجال البر بالآخرين .. وإذا كان الله سبحانه وتعالى قد اختار معنى التعاون ليقدم من خلاله عمل البر على عمل التقوى ، فإن في ذلك لدرساً ملهماً بالنسبة للساعين على طريق التعاون .. سواء في ذلك سعي عمل .. أو سعي دراسة من وكان من

الخير أن يستعرض المؤتمر تقارير وافية عن بعض نواحي تعاون الدول العربية مع مكتب العمل الدولي ، وكذلك بعض التجارب التعاونية العربية ، وهذه التقارير أغنت فعلاً النقاش وأضافت كثيراً من المفاهيم التي أفادت في التطبيق التعاوني على مختلف صوره وأشكاله ، بالإضافة إلى ما ساد المؤتمر ولجانه من علاقات الود والإخاء والرغبة الصادقة في تحقيق الهدف ، حيث إلتقى التعاونيون العرب وعلماؤهم وخبراؤهم لقاء أهل الرأي الحر والتجربة التي لا تستهدف غير صالح العمل وصالح الشعوب العربية ، ورغم تشَعُب الآراء وتنوعها ، فإن ذلك لم يفسد كما يقول العرب .. لم يُفسد للود قضية ، فقد برزت فلسفة التعاون وحكمته سعياً إلى الخير على طريق البر العام ، في مجتمع عربي عرف التعاون نظاما اجتماعياً أصيلاً ، وعقيدة روحية راسخة.

وقد أسهمتُ في هذا المؤتمر ببحث تحت عنوان " مفهوم ديمقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية " بتكليف من إدارة الشئون الاجتماعية والعمل بالأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، وناقشته اللجنة الثالثة الخاصة بالتنظيم والتمويل والإعداد في مجال التعاونيات ، وأصدرت جامعة الدول العربية بعد ذلك كتاباً بعنوان " **التعاونيات في الوطن العربي**" تضمن البحوث التي نوقشت في اللجان المختلفة التي دارت في المؤتمر العاشر للشئون الاجتماعية والعمل الذي عُقد في عمان عاصمة الأردن الشقيق في مايو عام ١٩٦٦ ، وصدَّرت هذا الكتاب بالبحث الذي تقدمت به إلى المؤتمر ، وقد رأيتُ إعادة نشره في هذا المرجع آملاً أن يجد فيه الدارسون بعض المفاهيم عن أدبيات التعاون والتجارب العلمية والعملية ، في مجال من أهم مجالات حياتنا العربية المعاصرة ، والمفاهيم التي تناولها البحث مازالت سارية حتى الآن.

والله ولي التوفيق ،،،

**دكتور/ كمال حمدي أبو الخير**

## أولاً : مفهوم ديمقراطية الإدارة في التنظيمات التعاونية

**تمهيـــد :**[1]

إذا أردنـــا للتنظـــيمات التعاونية في شتى أنحاء البلدان العـــربية أن تكـــون مـــتقدمة فـــي مـــيادين العمل الوطني الديمقراطي ، بحيث تسهم عن طريق تضافر جهود الأعضاء المواطنـــين الاختـــيارية فـــي تحـــسين شئونهم الاقتصادية والإجتماعية.

وإذا أردنـــا للتنظيمات التعاونية في شتى أنحاء البلدان العـــربية أن تـــتمكن من خلق القيادات الواعية القادرة على تحـــريك الجهـــود الإنسانية وحل مشاكلها في حدود طاقاتها وإمكانياتها.

إذا أردنـــا تحقيق ذلك كله ، فلابد للحركة التعاونية من دم جديد يغذيها بمفهوم جديد للديمقراطية التعاونية ، هذا الدم الجديـــد يحـــسن تعبئة الكفايات المتخصصة النزيهة المدربة المؤمنة برسالتها لإعداده حتى تتخرج قيادات قادرة على أن نغـــرس فـــي نفوس وأعماق أذهان المواطنين العرب مفهوم الديمقـــراطية التعاونية التي تستند إلى الكفاية والعدل وتكافؤ الفـــرص ، وهـــي جميعاً معان مستمدة من شرائع السماء ، فـــضلاً عـــن أنها الأسس السليمة لدفع عجلة التقدم ، وتعلية البناء.

---

[1] ) بحـــث أعـــده الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – نائب عميد معهد الدراسات التعاونية وأستاذ التنظيم التعاوني بكلية التجارة بجامعة عين شمس (ج.ع.م) قدّم للمؤتمر العاشر للشئون الاجتماعية والعمل الذي عُقِد بعمان عام ١٩٦٦ بتكليف من إدارة الشئون الاجتماعية والعمل بالأمانة العامة لجامعة الدول العربية ، وناقشته اللجنة الثالثة الخاصة بالتنظيم والتمويل والإعداد.

## أولاً : تطور مفهوم ديمقراطية الإدارة

من خلال النشاط الذي قام به مكتب العمل الدولي في السنوات الأخيرة إهتمامه بدرجة كبيرة بالحركة التعاونية سواء على المستوى الدولي ، أو التنظيمات التعاونية على المستوى المحلي ، وقد خلص من اهتمامه وبحوثه ودراساته بحقيقة هامة ، وهي أن أهم ما ينبغي الإهتمام به فيما يتعلق بالحركات التعاونية في شتى أنحاء العالم هو " مشاكل التنظيم والإدارة في التعاونيات "[١]. ومن الأمور التي استقرت في الأذهان الآن أن التنظيمات التعاونية لها هدفان ، هدف اقتصادي ، وهدف اجتماعي ، وأن هذان الهدفان ينبغي تحقيقهما في أي تنظيم تعاوني يريد أن يتصف بالصفة التعاونية الحقة ، وبالتالي إذا أراد هذا التنظيم التعاوني أن يكون لبنة في صرح أي بنيان تعاوني سليم. وقد إنعقد إجماع الخبراء التعاونيين في العالم على أن الاهتمام بتحقيق المصالح الاقتصادية المشتركة للأعضاء يعتبر عاملاً على جانب كبير من الأهمية لإمكان تحقيق أهداف التعاون الاجتماعية – الأمر الذي يتطلب ضرورة إدارة التنظيمات التعاونية بأعلى قدر ممكن من الكفاية الفنية أو الإدارية حتى يمكن أن تحقق أهدافها الاقتصادية وبالتالي أهدافها الاجتماعية. ويرى الكثيرون أن من الأمور التي ينبغي أن تؤخذ في الحسبان وتغيب عن أذهان الكثيرين خاصة الزراع ، أن التعاونيات تؤثر تأثيراً كثيراً في تحسين الشئون الاقتصادية والاجتماعية لغير أعضائها ، وذلك عن طريق تأثيرها في الاحتفاظ بمستوى معقول للأسعار ، ووقوفها

---

[1]) نرجو الرجوع إلى :

**Cooperative Management and Administration. International Labour Office, Geneva, 1960.**

ويرجع أيضاً إلى " مفهوم الكفاية في تطورنا التعاوني " بحث نشر في الأهرام الاقتصادي بقلم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير – عدد رقم ١٩٨ صادر في ٦٣/١١/١٥ ص ٣٢ وما بعدها.

كـصمام أمـان يمـنع المنـشآت المنافـسة مـن الرفع المصطنع للأسعار[١] ، كما ويرى قادة التعاون أيضاً ضرورة اهتمام الحركات التعاونـية في العالم بمسايرة التقدم العلمي ، والاعتماد على الكليات والمعاهـد للقيام بالبحوث والدراسات التي يمكنها من التعرف على حقـيقة موقفها ، وذلك حتى تتمكن في ضوء هذه الحقيقة من إنتهاج الأسلوب العلمـي الـذي يمكنها من تحقيق أهدافها[٢] الاقتصادية والاجتماعـية ، كما وأن المستقبل على خلاف الماضي ، سيفرض على التعاونيات حتمية التوسع في وضع البرامج الخاصة بها للقيام بالـبحوث والدراسـات التي تتعرف بها على مشاكلها ، وذلك حتى تـتمكن مـن إيجـاد حلول لها ، خاصة وأن هناك آفاق واسعة من النـشاط الاقتـصادي والاجتماعـي أمـام التعاونيين بحيث تكفي لاستيعاب جهد العديد من الأجيال القادمة[٣].

وينبغـي أن يكون واضحاً أمام التعاونيين جميعاً أن حينما أقام رواد روتـشديل جمعيـتهم كانت المشروعات التجارية والصناعية قلـيلة وصغيرة الحجم بالنسبة لما صارت عليه الآن. وكان كل مليم رجـل الأعمال وقتئذ هو مجرد إنتاج السلع ثم ينتهي دوره عند هذا الحـد ، غير أن إنحصار التفكير في هذا المجال الضيق إذا كان له

---

1) **Paul Blair, Tri-State Co-op Committee Meeting, Ala, Nov. 27, 1962.**
ويـرجع أيضاً إلى " الحركة التعاونية بين الوعي والكفاية " بحث نشر في مجلة العلوم السياسية ، القاهرة ، نوفمبر ١٩٦٢.

2) **Cooperative and the Future, National Conference on Cooperatives Proceedings, Washington, D.C. Apr. 28-30, 1963..**

3) **By : Dr. Ewell Paul Ploy, Associate Professor of Agricultural Economics and Agribusiness, Conisiana State University. The Interstate Printers & Publishers, Inc, Danville, Illinoie 1964, P. 571.**

ما يبرره من ظروف التجارة التي كانت سائدة قديماً ، حيث لم تكن المنافسة قد وجدت وقويت ، ولم تكن السلع قد كثرت وتنوعت ، فإنه ما لبث أن تطور وتغير إستجابة لما طرأ على النظام الصناعي والاجتماعي من تطور سريع. فقد تقدمت العلوم والفنون التطبيقية ، ونتج عن ذلك إتساع المشروعات وتعقد أعمالها ، وإتساع أسواق المنتجات وتعددها ، وتقدم وسائل المواصلات الجوية والبرية والبحرية حتى أصبح في مقدور المشروعات المختلفة أن تستخدم وسائل النقل المناسبة وصار من السهل عقد الصفقات المختلفة مع وجود الضمانات الكافية بفضل إتساع الخدمات المصرفية والتأمينية ، ثم كان من آثار كبر حجم المشروعات ودخولها مختلف ميادين الانتاج أن أخذ القائمون عليها أو المنظمون لها يعملون على إيجاد الوسائل التي تيسر على المستهلكين أن يشتروا هذه السلع والخدمات ، ثم دخلت المنافسة عاملاً آخر في حمل كل من هذه المشروعات على تحسين إنتاجها ، والارتفاع بمستوى كفايتها الفنية والإدارية إلى حد يحول دون الإسراف ويحقق لها أكبر قدر من الوفورات الاقتصادية لكي تتمكن عن هذا الطريق من الوقوف بأسعار منتجاتها في ميدان المنافسة ، ولتصبح أسعار هذه المنتجات مناسبة وتحت متناول قدرة المستهلكين ، ولتغريهم بتفضيلها على السلع الأخرى المماثلة أو البديلة.

وقد لوحظت كل هذه الظواهر والآثار بشكل واضح ملموس عقب الحربين العالميتين الأخيرتين ، فازداد تقدم العلوم والفنون التطبيقية حتى أمكن إقامة شبكة من المواصلات البرية والبحرية والجوية تربط شتى أنحاء العالم ، وأمكن لمختلف أنواع المشروعات أن تستخدم وسائل المواصلات التي تناسبها في نقل موادها الأولية التي تحتاج إليها ، كما أمكن لها نقل إنتاجها إلى أي جزء من أجزاء العالم ، وبذلك إتسع سوق هذه المنتجات ، وساعد على إتساعه تطور الخدمات المصرفية والتأمينية ، فأصبح من

الـــسهل أن تعقــد الـــصفقات وتتم المدفوعات على صورة تطمئن المتعاملين على ضمان حصولهم على حقوقهم كاملة.

وقد تبع هذا التطور السريع في العلوم والفنون التطبيقية أن إزدادت الحاجة إلى تمويل المشروعات ، فأصبحت تعتمد على عدد كبير من المواطنين ، كما اشتدت الحاجة إلى زيادة المتخصص في مختلف الوظائف التي تحتاج إليها هذه المشروعات تبعاً لزيادة الحاجة إلى توافر الكفايات التي يوكل إليها القيام بمهام التنظيم والإدارة ، وهذا ما جعل أحد الفلاسفة الأمريكيين يصف عصرنا الذي نعيش فيه عصر الثورة الإدارية[1] "The Managerial Revolution" إذ أن التطور الاقتصادي في شئون العالم الآن يتوقف على درجة المهارة التي يستطيع بها الأفراد أن ينظموا ويدبروا نشاطهم.

وعلـــى الرغم من أهمية الدور الذي تقوم به الإدارية في نجاح المشروعات فاننا نج الجهود التي بذلت نحو إعطائها ما تستحق من عناية في الدول العربية ، مازالت محدودة النطاق نسبياً ، فإننا نجد بـــين المديـــرين الآن أفراداً متخصصون في فنون أخرى كالهندسة والكيمـــياء ومـــا إليهما من العلوم والقنون ، وقد تطورت الإدارة واستجدت وسائل فنية تعتبر أدوات في يد الإدارة يجب أن تستعملها فـــي تـــصريف أمورها اليومية على خير ممكن ، غعير أن هؤلاء الـــذين يجلـــسون في مراكز الادارة لا يعترفون بهذه الوسائل على الـــرغم مـــن أهميـــتها وصـــورتها للآرتفـــاع بمستوى الكفاية في المـــشروعات وتحقـــيق الأهداف التي أنشئت من أجلها ، وقد يكون

---

1 ) **James Burnham : The Management Revolution Penguin Special.**

ويرجع إلى الأبحاث الآتية للباحث :

١) " تقدير الكفايات العاملة وتدبيرها " بحث نشر في الأهرام الاقتصادي – القاهرة رقم ٦٤.

٢) " إشتراكية التعاون والسياسات الإدارية " نشر في الأهرام الاقتصادي – القاهرة مارس ٦٢.

ذلـــك لأنهم وصلوا إلى مراكز الإدارة بفضل السنوات الطويلة من الخبرة التي قضوها في مجالات تخصصهم ، لذلك نجدهم يتحيزون عند قيامهم بمهمة الإدارة إلى وجهة نظر معينة ، وغالباً ما تنقصهم القدرة على الإحاطة بالموضوع إحاطة شاملة ، ونحن لا نستطيع أن نلـــومهم علـــى ذلك لأن استعدادهم ظل مدة طويلة مركزاً في نواح خاصـــة مـــن فنهم ، ولم يكن هناك من يرشدهم إلى ماهية الإدارة ومعـــناها ، فـــإذا أتـــيحت لهم الفرصة ليتبوأوا مراكز الإدارة فلن يـــستيعوا الـــتخلص مـــن المقايـــيس الفنية لعملهم الذي عاشوا فيه وتمرسوا به طويلاً.

وإذا كانت المشروعات في الخارج مازالت تعاني الحاجة إلى الكفايـــات الادار يـــة علـــى الـــرغم مما يبذل من جهود لتوفير هذه الكفايـــات في مختلف الميادين ، فإن الحال عندنا في الدول العربية يعتبـــر متخلفاً عن ذلك بكثير . ولا تزال الجهود التي تبذل في هذا الـــسبيل قاصرة عن توفير هذه الكفايات لمختلف المشروعات في مختلف القطاعات لكي تحقق الأهداف المرجوة منها في أسرع وقت ممكـــن ، وذلـــك علـــى الرغم من أن هناك إتجاهاً متزايداً لتلبية الـــشعور بالحاجة إلى طبقة من مديري الأعمال من أن هناك إتجاهاً متـــزايداً لتلبية الشعور بالحاجة إلى طبقة من مديري الأعمال تتميز بالخبـــرة والمعـــرفة والتخـــصص ، والقدرة على الاحاطة الشاملة بالأمـــور ، والاســـتعانة بجميع الكفايات في معالجة الأمور اليومية وحل المشكلات الطارئة.

وفـــي إعتقادي أن معظم الجمعيات التعاونية في الدول العربية تفتقـــر إفـــتقاراً شديداً إلى الكفايات الفنية والإدارية ، وتكفي زيارة واحدة إلى هذه الجمعيات للحكم على مدى النقص في الكفايات الفنية والإداريـــة التـــي تـــشرف علـــيها. ولعل أيسر ما يطالعك في هذه الجمعـــيات إهمـــال المظهر سواء في ذلك مظهر الجمعية أو مظهر

موظفيها ، وعدم تنسيق البضائع المعروضة ، إلى غير ذلك من مظاهر الإهمال التي تعمل الإدارة الحسنة على تلافيها وفي ذلك يقول " جيمس بيتر واربساس "[١] – أن المحل المهمل ينم – أول ما ينم – على أن المسئولين عنه مهملون ، تماماً كما هو الحال في الحكومات ، فإن الحكومة الفاسدة تنم على فساد الناخبين ، إن قذارة الجمعية يعتبر أمراً غير عادي بالنسبة للتعاون – لأن التعاون بطبعه نظيف. أما قذارة الجمعية فتدل على أن هناك عناصر غير مؤمنة بالتعاون أن تتسلل بين صفوف أعضائه.

ومن الأمور التي يجب أن يفهمها التعاونيون جيداً أن الجمعيات التعاونية أياً كانت أنواعها وسواء أكانت جمعيات للإنتاج أو جمعيات للإستهلاك ، ليست إلا منظمات اقتصادية يجب أن ترتفع بمستوى كفايتها إذا أرادت أن تقف على أقدامها ، وتحقق أهدافها في ميادين نشاطها ، وتتفوق على منافسيها من المشروعات التي تقوم بنشاط مماثل لنشاطها.

والواقع أن الكفايات الفنية والإدارية[٢] تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على تحقيق هذه الأهداف ، ولهذا يحسن الإسراع باتخاذ الخطوات الإيجابية نحو إخراج جيل من الإداريين التعاونيين[٣] الذين يعرفون كيف يستفيدون من الكفايات الإنسانية التي تعمل تحت إدارتهم وكيف يستخدمون هذه الكفايات بحيث يوحدون بين صفوفها ، وينسقون من جهودها ، ويخلقون بينها روح الفريق ، ويوجهونها نحو تحقيق أهداف التعاون المنشودة\ة ، ويقول Urwich

---

1) **James Peter Warbaser, Problems of Cooperation.**

٢) **يرى البعض أن نصف عدد الأشخاص – على الأقل – الذين يقومون بمهام الإدارة في بعض الدول العربية تنقصهم الخبرة والدراية والتمرين لإمكان القيام بأعمالهم.**

3) **Fredrick Harbison and Charles A. Mayers: Management in the Industrial World Mc. Graw-Hill Serise Management Mc. Graw-Hill Book Company, Inc. 1959.**

إنـــه طالما كانت الأهداف مشروعة ، فللمنشأة أن تعمل على غرس إيمـــان الموظفـــين بهذا الهدف ، فإن هذا الإيمان يخلق بينهم وحدة الـــروح ، فتـــصبح قوة دافعة تضمن استمرارهم في أداء وظائفهم بأعلى قدر من الكفاية والتناسق[١].

ولاشـــك أن ذلك يتطلب أن يكون هؤلاء الإداريون من الطبقة التـــي تـــزودت بالثقافة الإدارية والعلمية ، وممارستها من الناحية التطبيقـــية حتى يستطيعوا أن يطبقوا مبادئ الإدارة العلمية في إدارة الجمعـــيات التعاونية ، ومن المعروف أن مبادئ الإدارة العلمية قد عـــم تطبيقها في الخارج تقريباً في مختلف أنواع المشروعات. وفي ذلك يقول Ralph C. Davis أن تطبيق مبادئ الإدارة العلمية لم يعد الآن شيئاً مستحدثاً ، فقد أصبحت هذه المبادئ تُطبق الآن تقريباً في كل نوع من أنواع المشروعات[٢].

قـــد يـــرى بعض التعاونيين أنه ليس هناك حاجة إلى الإهتمام بـــضرورة توافـــر هـــذه الكفايـــات بحجـــة صغر حجم معظم هذه الجمعـــيات ، فـــإن أي فـــرد متى كان على جانب قليل من الخبرة يـــستطيع أن يقـــوم بتـــصريف شئونها ، ولكن هذا دون شك رأي خاطـــئ ، فأنه لا يؤثر في أساس التنظيم والإدارة أن تكون الجمعية صغيرة أو كبيرة ، فإن المطلوب في كلتا الحالتين هو تحقيق غرض محـــدد وتنفـــيذ سياسة معينة ، وهذا يقتضي ضرورة توفير الكفاية. وفـــي إعتقادي أن عدم الاهتمام بالناحية التنظيمية والإدارية في هذه الجمعـــيات هـــو السبب في تعثر خطوات الكثير منها وفشلها. وفي

---

**1) L. Urwich : The Elements of Administration, Harper and Brothers, 1943, P. 69.**

**2) Harper C. Davis: Industrial Organization and Management, New York: Harper & Brothers, 1955, P. 14**

ذلـــك يقول الأستاذان " الدكتور كيلي[١] – ولوير " أن كثيراً من المشروعات الصغيرة لا تقدر مدى الواجبات والمسئوليات التي تقع علـــى عاتـــق الذين يديرونها ، على الرغم من تعدد هذه الواجبات والمسئوليات ، لذلك نجد هذه المشروعات الصغيرة تقع في كثير من المتاعب نتيجة لعدم كفاية الإدارة.

ويقـــول الدكـــتور كيلـــي في[٢] رسالة للدكتوراه " يجب على المنـــشآت الـــصغيرة أن تـــستفيد من التقدم العلمي الذي يحدث في مخـــتلف المـــيادين ، وألا تقـــف وحـــدها بإدعاء أنها تقوم بنشاط مختلف ، فأنه ليس أبعد عن الصواب من مثل هذا الإدعاء ".

وقـــد أخذت متاجر الأقسام وبيوت البيع بالمراسلة تطبق أخيراً بعـــض الوســـائل الفنـــية المتبعة في الإدارة الصناعية بعد تكييفها بالشكل الذي يتناسب وطبيعة الوظائف التي تقوم بها[٣].

ولهـــذا أرى أن علـــى الجمعـــيات التعاونية ضرورة مسايرة الـــتطور الإداري الذي حدث في العالم ، وخضوعها لقواعد الإدارة العلمية.

ويهمنـــي أن أؤكد أن هناك حقيقة يجب أن نترسمها في الدول العربية ، وهي أنه إذا كان علينا أن نرتفع إلى المستوى الجدير بما يجـــب أن يكـــون عليه التعاون ، فيجب أن نتعظ بأخطاء الماضي وعبـــره ومآسيه ، فقد أجريت بحوث ودراسات في كثير من البلدان

1) Pearce C. Kelley and Keneth Lawyer: How to organize and operate a small business. Prentice Hall, Inc. 1954, P. 312.

2) Prearce G. Kelley, Organization and Management, Trends in Retail Distribution, Ph. D. Thesis, 1930, University of California, Bakerley.

3) Delbert J. Duncan and Charles F. Phillips, Retailing Prineiples and Methods, P. 619, Richard D. Irwin, Inc, 1947.

عـــن أسباب فشل الجمعيات التعاونية وتعطلها عن العمل ، وقد تبين من هذه البحوث والدراسات أن الأسباب تكاد تكون واحدة.

ومـــن بين هذه البحوث ما قدمته الكاتبة " كاترين ويب[1] إلى المؤتمـــر التعاوني الثالث الذي عقد بلندن عام ١٨٣٢ ، وذكرت فيه أن فشل الجمعيات التعاونية إنما يرجع إلى أسباب ثلاثة :

١) عـــدم إهتمام الأعضاء بجمعيتهم ، ليس فقط من ناحية عدم الاهـــتمام بحـــضور الجمعيات العمومية ، ولكن أيضاً من ناحية عدم التعامل معها.

٢) فشلهم في القيام بعمليات المراجعة والجرد المستمر.

٣) إنعدام الكفاية والأمانة لدى المديرين.

ومنذ ذلك الحين أجريت بحوث ودراسات كثيرة للتعرف على أســـباب فشل الجمعيات .. ومن بينها ما قام به الأستاذان " أكلاند[2] وجونـــز " عام ١٨٤٤ ، واللذان ذكرا أسباب فشل وإنقضاء ١٠٦١ جمعـــية مـــنذ عام ١٨٢٦ وأرجعا ذلك إلى أسباب يمكن القول بأنها **تندرج جميعاً تحت ضعف الكفايات الفنية والإدارية.**

وفـــي عـــام ١٩١٨ نـــشر الاتحـــاد العام التعاوني الأمريكي كتيـــباً من أربعة صفحات بعنوان " **لماذا تفشل الجمعيات التعاونية** **" Why Cooperative Stores Fail**."

---

1) **Industrial Cooperation : Catherine Webb, The Cooperative Union. London 1906, P.59.**

2) **Working Men Cooperators A. H.D. Akland and Benjamin Jones, London: Carsell and Company, 1981, pp. 72-74.**

ونشر مكتب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية في عامي[١] ١٩٢٣ ، ١٩٢٧ إحصاءات عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للإستهلاك لفترات متعاقبة مدتها خمس سنوات تنتهي في عامي ١٩٢٠ ، ١٩٢٥ على التوالي.

وفي عام ١٩٢٨ أصدرت لجنة التجارة الاتحادية كتاباً عن التسويق التعاوني[٢] ضمنته فصلاً عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات التعاونية Cooperative Suspension and Failures.

وكذلك أجرت وزارة الزراعة الأمريكية بحوثاً ودراسات عديدة عن أسباب تعطل وفشل الجمعيات. وأولى هذه البحوث ما أجراه جورج ك. هولمز[٣]. عام ١٩٠٠ ، ثم اتبعته بتقرير ثان عام ١٩٢٣ عن الجمعيات التي توقفت عن العمل منذ عام ١٩٢٣ ، وقد تضمن هذا التقرير خلاصة البحث الذي أجرى على ٢٤٣ جمعية من الجمعيات التي توقفت عن العمل.

كذلك أصدرت وزارة الزراعة تقريراً ثالثاً في عام ١٩٢٤ يتضمن البحوث والدراسات التي أجريت على ٦٠٨ جمعية من

---

1) Consumers' Cooperative Societies in the United States in 1920. Wash. D.C.: Bur. Labor Stat. Bal. 313 – 1923 pp. 74-75 (Govt. Print. Off.), 1928.

ينظر أيضا :

Comperative movement in the United States in 1925 (other than agricultural). Wash D.C. Bar. Labour Stat. Bol. 137, 1927, pp. 96-103. (Vevl. Print. Off.).

2) Cooperative Marketing, Federal Trade Communication, Wash, D.C. Gov't Print. Off., 1928 (70th Congress, 1st Session, Senate Documents 95, 299-823).

3) Report of the U.S. Industrial Communission, Wash, D.C.: 1901 Vol. X.P. eeclavii and Vol. XII. F.P. eexciv, (Gov't Print. Off.).

مجمـــوع الجمعيات التي توقفت عن العمل فيما بين عامي ١٩١٣[١] ، ١٩٢٢ وكان عددها ١٠٠٠ ( ألف جمعية).

وقـــد تبـــين من التقريرين اللذين أصدرهما المكتب الأمريكي لإحـــصاءات العمـــل أن هناك أحد عشر سبباً تكون نسبة مقدارها ٧٤% من أسباب فشل الجمعيات ، وهذه الأسباب هي :

١) عدم كفاية الإدارة.
٢) زيادة المخزون عن اللازم.
٣) الإهمال في إمساك الدفاتر.
٤) التوسع غير الحكيم في الإئتمان.
٥) ارتفاع المصاريف الثابتة.
٦) شراء بضائع بطيئة الحركة. د
٧) إتباع سياسة إجمالي ربح منخفض.
٨) الاعتماد أكثر من اللازم على رأس المال المقترض.
٩) عدم كفاية رأس المال.
١٠) ١٠) تجميد أموال الجمعيات في أصول ثابتة.
١١)سوء الموقع.

ولعل من أهم التقارير التي بحثت في أسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل التقرير الذي قدمه الأستاذان :

---

[1] ) رجاء التكرم بالرجوع إلى التقريرين الآتيين :

U.S. Burea, Agricultural Economics :

1) 1923 Why Some Cooperatives have failed, in Agricultural Cooperation, Vol. 1, No. 1, Jan. 15.
2) Statistics regarding Cooperatives now out of Business in Agricultural Cooperation, Vol. 11, No. l Jan. I.Wush., D.C.: U.S Bar. Agr. Econ., pp. 3-6.

يرجع أيضاً إلى " الحركة التعاونية بين الأمس واليوم " بقلم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، بحث صادر عن جامعة عين شمس – القاهرة عام ١٩٦٤.

W.W. Cochrane and R. II. El-Warth 1943, Farmers, Cooperative discontinuances 1875-1939 Wash., D.C.: U.lS. Farm Credit Admin, Misc, Rpt. 65:29, 38.

وترجع أهمية هذا التقرير إلى أنه قام بدراسة واسعة على عدد كبير من الجمعيات يبلغ ١٤٦٥٥ جمعية ، وهي الجمعيات التي توقفت عن العمل فيما بين عامي ١٨٧٥ ، ١٩٣٩. وقد تناول هذا التقرير بالتفصيل كثير من الأسباب التي أدت بهذه الجمعيات إلى التوقف عن العمل .. وبالتالي فشلها ، وأوضح أنه أمكن القيام ببحوث ودراسات على ٧٣٧٣ من مجموع عدد الجمعيات موضوع البحث ، وأنه أمكن حصر ١١٢٧٢ سبباً لتعطل الجمعيات وفشلها.

وقد ذكر التقرير أنه يمخكن القول أن هذه الأسباب تعتبر أيضاً السبب في فشل بقية الجمعيات.

وفيما يلي نورد جدولاً يوضح النسب المئوية لأسباب توقف الجمعيات الزراعية وتعطلها عن العمل فيما بين عامي ١٨٧٥ ، ١٩٣٩ من واقع الدراسات الواردة بالتقرير المشار إليه :

| السبب | عدد مرات حدوثه | النسبة المئوية |
|---|---|---|
| مصاعب إدارية | ٢٢٣٤ | ٨ر١٩ |
| مصاعب تتعلق بالعضوية | ٢٢٢٠ | ٧ر١٩ |
| أسباب قهرية | ١٢٣١ | ٩ر١٠ |
| قصور المعاملات عن الحجم الأمثل للجمعيات | ١١٦١ | ٣ر١٠ |
| مصاعب مالية وائتمانية | ١٠٧٩ | ٦ر٩ |
| مشاكل في النقل | ١٠٢٠ | ١ر٩ |
| الانخفاض المفاجئ في الأسعار | ١٠٠٣ | ٩ر٨ |
| الجهود التي تبذل من المنشآت المنافسة المعارضة | ٦١٤ | ٤ر٥ |
| التكتل والاندماج | ٣٥٧ | ٢ر٣ |
| التطورات التكنولوجية | ١٣٥ | ٢ر١ |
| أسباب أخرى | ٢١٨ | ٩ر١ |
| الإجمالي | | ١٠٠ |

وأعــتقد أن الأســباب التي وردت عن فشل الجمعيات في هذا التقرير أو في غيره من التقارير السابق ذكرها ، يمكن إرجاعها إلى سبب واحد.. **هو عدم مراعاة الأصول العلمية في الإدارة.**

وأعــتقد أن الأسباب السابق ذكرها تكاد تكون عامة سواء في أمــريكا أم فــي أي بلد آخر[1]. فالجمعيات التعاونية يجب أن تتخذ جمــيع الوسائل العلمية التي تساعدها على تحقيق أهدافها ، ولها في ســبيل ذلــك أن نــستخدم الوسائل الصحيحة لأداء الأعمال بقصد الحــصول علــى أفــضل النــتائج بأقل الجهود الممكنة ، وتستعين بالقيادات الحازمة القادرة ، وتطبق جميع عناصر الإدارة العلمية من تخطــيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة ، وبذلك تكفل لنفسها نجاحاً يرضــى عــنه أعــضاؤها ، وعمالهـــا وموظفوها والمجتمع الذي يستهدف منها تحقيق أهدافها.

## إتجاهات إدارية حديثة في بريطانيا :

**ومــن أجل هذا يؤمن الباحثون[2] في بريطانيا بأن التنظيمات التعاونــية مــا هــي إلا تنظيمات اقتصادية تعمل في ظل المنافسة**

---

[1]) نرجو الرجوع إلى البحث الذي أجراه دكتور/ كمال حمدي أبو الخير - عن أسباب فشل الجمعيات التعاونية للإستهلاك في مصر وعنوانه " تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك في مصر " عام ١٩٥٩.

[2]) نــوجه النظر بصفة خاصة إلى القرار الذي أصدره المؤتمر التعاوني العام في بريطانيا عام ١٩٥٥ والذي عقد في مدينة أدنبره بأسكتلندا ، ومن مقتضى هذا القرار تشكيل لجنة على مــستوى عــال على أن توضع جميع الإمكانيات تحت تصرفها لتيسير مهمتها التي تتعلق بمــراجعة النظم التي تسير عليها الحركة التعاونية في بريطانيا وإقتراح ما تراه من حلول وقد شكلت اللجنة برياسة مستر جيتسكيل الزعيم العمالي المشهور وعضوية مس مرجريت دجبــي ، وبروفسور د.ت./ تاك ، والكولونيل س. ل. هاردي ، ومستر مخوراي ، ولادي هل ، وقد قدمت اللجنة تقريرها عام ١٩٥٨ ويحتوي على ٣٢٠ صفحة عنوان التقرير :

Cooperative Independent Comunission Report, Cooperative Union LTD, 1958.

ويــرجع أيــضاً إلــى " دور المؤسسات التعاونية في الاقتصاد القومي " بقلم الدكــتور/ كمــال حمــدي أبو الخير – بحث صادر عن مكتب السيد الرئيس للأبحاث الاقتصادية ، القاهرة ١٩٦٢.

**القائمة بينها وبين المنشآت الاقتصادية ذات النشاط المماثل ، ومن أجل ذلك يرون ضرورة تطبيق قواعد جديدة لتحقيق مفهوم ديمقراطية الإدارة سواء في جمعيات التجزئة أو في الجمعيات الاتحادية الإقليمية أو جمعيات الجملة.**

ومن رأي هؤلاء الباحثين أن التطور الاقتصادي الذي تجتازه بريطانيا ، ووجود منشآت منافسة سواء في مجالات الإنتاج أو التوزيع يحتم ضرورة تطوير الأساليب الإدارية التي تسير عليها الحركة التعاونية ، والأخذ بأساليب جديدة تساير منطق التطور وتحتفظ بالمفاهيم التقليدية لديمقراطية الإدارة كأسلوب مميز للحركة التعاونية.

**وفيما يتعلق بجمعيات الجملة مثلاً فإن اللجنة ترى أنه عند إدارتها ينبغي أن يكون هناك إتجاهاً نحو الفصل بين موضوعين :**

**أولاً : ديمقراطية الإدارة Democratic Control**
**ثانياً : الإدارة المهنية Professional Management**

أما ديمقراطية الإدارة ، فهذه ينبغي أن يقوم بها أعضاء مجالس إدارة منتخبون على أن يكون مفهوماً أن مهمتهم الأساسية الأولى هي القيام بمهام الإشراف والرقابة ، وهذه المهام يمكن لأعضاء مجالس الإدارة المنتخبون لبعض الوقت Part-time أن يؤدوها بكفاية.

**أما الإدارة المهنية فينبغي أن يتولاها إداريون محترفون يعملون طول الوقت يتصفون بالكفاية والخبرة والقدرة على تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة.**

**ويترتب على الأخذ بالمفاهيم السابقة إعتبار أسلوب ديمقراطية الإدارة المتبع الآن في جمعيات الجملة سواء الانجليزية أو الاسكتلندية في ظل الظروف الحالية غير مناسب.**

**" We have formend the opinion that this system is not, under present day conditions, appropriate".**

والسبب الذي من أجله ترى اللجنة أن أسلوب ديمقراطية الإدارة المتبع الآن غير مناسب ، هو أن مجلس الإدارة المنتخب ديمقراطياً يمارس وظيفتان مختلفتان تماماً ، هاتان الوظيفتان ينبغي أن توضح طبيعة كل منهما ، وأن لا يحدث بينهما أي نوع من أنواع التضارب أو الاحتكاك أو الازدواج وهاتان الوظيفتان هما ديمقراطية الإدارة ، والإدارات المهنية وإذا كان الاختلاف بين طبيعة الوظيفتين لم يكن ملحوظاً بدرجة كبيرة فيما مضى ، فإنهما يرجع ذلك إلى أن جمعيات الجملة كانت صغيرة الحجم نسبياً ، أما الآن فإن جمعيات الجملة تعتبر من كبريات المنشآت التجارية في البلاد ، والمتوقع أنه إذا استمر الحال على الأخذ بمفهوم ديمقراطية الادارة بالوضع الحالي ، أن ينعكس لأثره على الجمعيات بحيث تنخفض مستوى كفايتها دون أن تتمكن الجمعيات حتى من تحقيق ديمقراطية الإدارة بمفهومها الحقيقي الذي تعنيه الحركة التعاونية.

**وهناك حقيقة ينبغي أن تفهم جيداً ، وهي أن المنشآت التجارية الحديثة في حاجة ماسة دائماً إلى الخبرات الفنية ، وأن الرجل العادي بخبراته وإمكانياته المحدودة لم يعد في إستطاعته إدارة التنظيمات التعاونية وفقاً للأساليب العلمية الحديثة ، الأمر الذي يقف حائلاً دون نموها وتقدمها.**

ليس هناك من ينكر أنه يوجد في مجالس إدارة جمعيات الجملة أشخاص أدوا خدمات جليلة للحركة التعاونية غير أنه يمكن القول أيضاً دون محاولة للتقليل من شأن أحد بأن التطورات الضخمة

الهائلة في النظم التجارية الحديثة تتطلب رسم السياسات التي تمكن الجمعيات من مسايرة هذا التطور ومقابلة التوسع الذي تقوم به المنشآت التجارية المنافسة.

كما وأن هناك حقيقة أخرى ينبغي أن ندخلها في الاعتبار وهي أن إنتخاب أعضاء مجالس إدارة جمعيات الجملة يكون من بين أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المحلية ، وهذه الجمعيات تعتبر صغيرة نسبياً إذا ما قورنت من حيث الحجم أو رقم الأعمال بجمعيات الجملة أو بالمشاريع الضخمة الحديثة ، هذا فضلاً عن أنه يمكن القول أن هناك عدداً قليلا جداً من بين أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المحلية من قد يكون له خبرة سابقة بالإنتاج أو تجارة الجملة. وهناك إعتقاد بأنه لا يمكن الجزم بأن بعض الجمعيات التعاونية المحلية التي تتميز بالقدرة والكفاية على استعداد لأن تخوض معارك الانتخابات لكي ترسل ممثلاً عنها في عضوية مجلس إدارة جمعية الجملة ، ولو فرض ورشحت بعض هذه الجمعيات من يمثلها فليس هناك ما يؤكد إنتخابهم ، ذلك لأن الانتخابات غالباً ما تكون في صالح أولئك الذين استطاعوا أن يكسبوا ود الرأي العام للتنظيمات التعاونية بغض النظر عما تتطلبه الوظائف المختلفة للمجلس من قدرات مهنية. والمعتقد أن هذه الحقيقة ليس المقصود من ورائها إحراج أي فرد إلا إبراز بعض المظاهر الملموسة ، وإن كان هذا لا يمنع إطلاقاً أن تكون هناك خبرات على جانب كبير من القدرة والكفاية داخل المجلس ، إلا أنه يمكن الجزم أيضاً أنه لا يمكن أن يضم المجلس عن طريق الانتخابات جميع الكفايات الفنية والإدارية اللازمة لإدارة مشروعات كبيرة كجمعيات الجملة التعاونية ، وما تطرقه من آفاق التصنيع والخدمات المختلفة.

**وقـــد كان رأي اللجنة قاطعاً في أن الأسلوب المتبع حالياً في إدارة جمعيات الجملة قد فشل في تحقيق ديمقراطية الإدارة.**

**" The present system also fails, in our view, in fulfil the essential requirements of the democratic control".**

وقد استند أعضاء اللجنة في رأيهم هذا إلى أن أعضاء مجالس إدارة جمعـــيات الجملـــة منهمكون تماماً في أشغالهم ، إذ أنهم بحكم مناصبهم مسئولون عن تصريف الأمور اليومية ، هذا بالإضافة إلى قـــيامهم بالـــرحلات الداخلية والخارجية التي يتطلبها عملهم ، وما يرتبطون به من التزامات أخرى شبه سياسية ، كل هذا يثقل كاهلهم إلى الدرجة التي يمكن القول معها أنه ليس لديهم الوقت الكافي الذي يسمح بالجلوس والتفكير.

" They have insufficient time to sit back and think ".

وقد ترتب على ذلك ضياع حقيقة الرقابة ، كما وأن ديمقراطية الإدارة صارت ديمقراطية خادعة.

" The reality of control is lost, and the appearance of it is decooperative.

إن الحل الحقيقي يكمن في أن أعضاء مجالس إدارة الجمعيات المنتخبين ينبغي أن يحرروا أنفسهم من أعباء الإدارة اليومية ، وأن يكرسوا جهدهم لمقتضيات الإشراف والرقابة.

**ومـــن أجـــل ذلك أيضاً يحسن أن يسمى المجلس الذي يشمل أعضاء منتخبين بمجلس الإشراف "supervisory council" على أن يراعى أن تشمل إختصاصاته ما يلي :**

**١) تعيـــين المديـــرين المحترفين الذين يعملون طول الوقت ، ومكافآتهم وشروط إستخدامهم.**

**٢) يفحص مجلس الأشراف التقارير الدورية التي يتلقاها من المجالس الإدارية.**

**٣) ينبغـــي الحصول على موافقة مجلس الأشراف في كل ما يـــتعلق باتخــاذ قرارات خاصة بالسياسات الرئيسية التي تتبعها الجمعيات.**

**٤) يمثل مجلس الإشراف القطاع التعاوني للجملة في مختلف المناســبات كالمؤتمرات التي تعقد في الداخل والخارج ، وإرســال المندوبين اللذين يحملون رسالة الود والصداقة والأخاء إلى الحركات التعاونية في مختلف أنحاء العالم.**

**٥) يتولى مجلس الأشراف مهمة الاتصال Liaison بين قطاع التجــزئة وقطاع الانتاج وقطاع الجملة ، وعليه أن يقوم بمهمة العلاقات العامة ، وبذل الجهود لتعريف كل بوجهة نظر الآخر وما قد يراه من مقترحات.**

وعلـــى ذلـــك ، فأنه إذا قام مجلس الإشراف بالمهام السابقة ، يكـــون قـــد اســـتطاع أن يـــؤدي مهمة الرقابة نيابة عن الجمعيات الأعـــضاء ، هـــذا فضلاً عن أن تحرره من أعباء تصريف الأمور اليومية يفسح أمامه الوقت بحيث يمكنه من تحقيق مزيد من الرقابة الديمقـــراطية التـــي تـــستهدفها الحركة التعاونية ، ولا بأس إطلاقاً لإمكـــان تحقـــيق هذا الهدف من زيادة عدد أعضاء المجلس بحيث يمكن تمثيل شتى القطاعات التي لها مصالح مباشرة مع الجمعية.

ومـــن الاقتـــراحات التي ترى اللجنة ضرورة الأخذ بها ، أن ينـــتخب رئيس مجلس الإشراف على أساس أن يعمل طول الوقت ، وأن يرأس بالإضافة إلى جلسات مجلس الإشراف ، جلسات المجلس الإداري أيضاً.

ونحب أن نوضح أن ما أخذت به هيئة اللجنة يتفق تماماً مع ما نادينا به عام ١٩٥٩ من ضرورة إضافة مبدأ جديد إلى الحركة التعاونية ، وهو ضرورة تطبيق القواعد العلمية للإدارة[١].

[١] نرجو الرجوع إلى المؤلفات الآتية للأستاذ الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير :
١) تنظيم وإدارة الجمعيات التعاونية للإستهلاك ـ جامعة عين شمس ١٩٥٩.
٢) أصول التنظيم والإدارة ـ مكتبة عين شمس ١٩٦٤.
٣) التعاون الاستهلاكي تاريخه ، نظمه ، مشكلاته ، مكتبة عين شمس ١٩٦٤.

## ثانياً : ديمقراطية الإدارة والجمعية العمومية

### الجمعية العمومية :

الجمعـــية العمومية هي الهيئة التي تتمتع بالسلطة العليا في كل شـــئون الجمعية ، وهي تتكون من جميع الأعضاء المساهمين ، فهم أصحاب الشأن الأول فيها ، وتنص القوانين التعاونهية على إعطاء كـــل عضو حق حضور الجمعيات العمومية ، ولكنها تجيز تعليق حـــق العـــضو فـــي التـــصويت على إنقضاء مدة معينة من قبول عـــضويته بالجمعـــية ، يبدو أن السبب في وضع مثل هذا القيد هو تلاقي ما قد يحدث من إنضمام بعض الأشخاص قبيل إنعقاد الجمعية العمومخـــية لمجـــرد التأثير في قراراتها أو لترجيح رأي ما على غيره.

وتجيـــز القوانين التعاونية أن ينوب عن المحجورين القوامون علـــيهم ، وعن القصر أولياؤهم أو أوصياؤهم ، كما تجيز أن ينيب العـــضو عضواً آخر عنه في حضور الجمعية العمومية ، وتمنع أن ينوب عضو عن أكثر من عضو واحد ، ويفهم من ذلك أن التعاون يمـــنح شخـــصية الفـــرد وزنـــاً كبيراً وأهمية عظيمة ، فالجمعيات التعاونية تعتبر صورة مصغرة للمجتمع الإنساني الكبير ، بل تعتبر جمهـــورية مـــصغرة ، أفراد شعوبها هم أعضاؤها ، وهم أصحاب الكلمـــة والـــسيادة العلـــيا فـــيها ، فلا يجوز إنابة شخص من غير الأعـــضاء في استخدام مثل هذه السلطة أو السيادة لأنه قد لا يفهم شـــيئاً عـــن الـــتعاون وأهدافه ، فيكون سبباً في الإخلال أو تأجيل القرارات التي تستهدف الصالح العام للجمعية.

والمعتقد أن المشروعين التعاونيين قيدوا حق الإنابة بألا يتعدى أكثر من واحد ، ليضمنوا بذلك حضور أكبر عدد ممكن من الأعضاء في الجمعية العمومية.

والجمعيات التعاونية في هذا تختلف عن الشركات المساهمة ، فالشركات المساهمة تعطي إهتمامها الأول للأموال لا الأشخاص ، ولهذا نرى القوانين النظامية لهذه الشركات تشترط لحضور الجمعية العمومية حيازة عدد معين من الأسهم ، بينما تشترط القوانين التعاونية في الغالب أن لا ينوب أحد عن أكثر من شخص واحد ، نرى قوانين الشركات المساهمة تسمح لأي مساهم من غير الأشخاص الاعتباريين بوصفه أصيلاً أو نائباً عن الغير أن يكون له عدد من الأصوات بحيث لا يتجاوز نسبة معينة من عدد الأصوات المقررة لأسهم الحاضرين ، وقد ينص القانون النظامي للشركة على نسبة أقل.

لذلك يجب على أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات التعاونية أن يبذلوا أقصى جهودهم في جذب الأعضاء لحضور الجمعيات العمومية تحقيقاً لما يهدف إليه التعاون من إشراف أكبر عدد ممكن من أعضاء الجمعية في توجيهها والرقابة عليها ، ثم إن ذلك بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة يدل على ثقتهم بأنفسهم وعدم خوفهم من مواجهة الأعضاء ، وما قد يثيرونه من انتقاد أو اعتراضات تتعلق بطريقة إدارتهم للجمعية ، وهو بالنسبة للأعضاء بشعرهم بأنهم فعلاً أصحاب هذه الجمعيات ، وأن عليهم إزاءها مسئوليات تتطلب العمل لما فيه أصحاب هذه الجمعيات ، وأن عليهم إزاءها مسئوليات تتطلب العمل لما فيه خيرها ونجاحها ، وبذلك لا يرون في هذه الجمعيات مجرد هيئات تجارية تمدهم بالخدمات ، وإنما ينظرون إليها كما قدمنا على أنها جمهوريات هم أعضاؤها وأصحاب الأمر فيها.

## أنواع الجمعيات العمومية وإختصاصاتها :

### أ) الجمعية العمومية للمؤسسين :

تتكون الجمعية العمومية للمؤسسين من الأعضاء الذين اشتركوا في تأسيس الجمعية وهي تجتمع عقب إتمام إجراءات التأسيس والنشر عن الجمعية بالجريدة الرسمية[1] ويقصد من هذا الاجتماع وقوف المساهمين في المرحلة الأولى على سلامة الإجراءات التي اتخذت والتصديق على النظام الداخلي وانتخاب أعضاء مجلس الإدارة الأول الذي سيقوم بإدارة الجمعية نيابة عن المساهمين.

وأرى أنه يجب أن لا تتم إجراءات النشر إلا بعد أن يتأكد المؤسسون بأن هناك حاجة إقتصادية لإقامة المجتمع ، والأفضل أن يقدم المؤسسون بيانات عن مدى إمكان توفير رأس المال للجمعية وأنواع النشاط الذي سنتعامل فيها ، ومصادر الشراء ، والمنشآت المنافسة لها واتجاهات جمهور المتعاملين نحوها ، ورقم الأعمال المرتقب ومدى توافر الكفايات الفنية والإدارية في المنطقة إلى غير ذلك من البيانات.

ولعل ما تتطلبه مثل هذه البحوث من بيانات ومعلومات يرينا إلى أي مدى يجب أن ننهض بأجهزتنا الإحصائية في الدول العربية لنرتفع بها إلى المستوى الذي تستطيع فيه أن تمد الباحثين بالبيانات والأرقام التي يحتاجون إليها في رسم سياساتهم وتوجيه جهودهم. ومن أجل ذلك أيضاً نرى ضرورة الارتفاع بمستوى الكفاية في الاتحادات التعاونية الإقليمية ، فأنها ينبغي أن تكون المصادر الأولى للبيانات التي تحتاج إليها الجمعيات المحلية التي تؤسس في

---

[1]) لمعرفة إجراءات شهر الجمعيات التعاونية للإستهلاك يرجع إلى الباب الأول ومادة : (١) ، (٢) ، (٣) من القرار الوزاري رقم ٧٣ في ١٩٥٧/٤/٩ باللائحة التنفيذية للقانون رقم ٣١٧ سنة ١٩٥٦ الخاص بالجمعيات التعاونية.

مناطقها ، وأن تكون لديها كذلك البيانات والدراسات لتمد بها الباحثين والراغبين في تأسيس الجمعيات التعاونية كي يعرفوا الحقائق التي يقيمون على أساسها مشاريعهم التعاونية. وأعتقد أنه لا يمكن اتخاذ إجراءات تكوين الجمعية إلا إذا تبين من هذه الدراسات أن هناك ضرورة دائمة لإقامتها في المنطقة ، وأن الظروف المحلية تساعد على نجاح المشروع ، كذلك يجب الاطمئنان إلى أن العضوية المحتملة تكفي لتوفير رأس المال اللازم لتحقيق أهداف الجمعية ، فأنه مما لاشك فيه أن رأس المال يعتبر عاملاً فعالاً في قدرة الجمعية على توفير مختلف أنواع السلع والخدمات للأعضاء ، وهذا يساعد – مع توافر جودة الصنف والخدمة الحسنة والإدارة الرشيدة – على أن يقصر الأعضاء مشترياتهم من السلع التي يحتاجون إليها على جمعيتهم ، وبذلك يزداد حجم معاملاتهم[١] ويطرد نموها.

كذلك تهدف مثل هذه الدراسات إلى التعرف على إمكان حصول الجمعية على الإدارة الرشيدة في حدود قدرة المنشأة المالية ، والحصول على الموظفين ذوي الخبرة والدراية من أهل المنطقة ، إذ لابد من توافر مثل هذه الإمكانيات في عالم تسوده المنافسة ، ويتفوق فيه من يكون أكثر وأقوى في الكفاية الإدارية والفنية التي تحقق أكبر قدر من الوفورات ، وأكبر رقم من المبيعات.

فإذا انتهت اللجان التأسيسية من بحوثها ، واطمأنت إلى توافر جميع العناصر التي تكفل نجاح المشروع ، ترى ضرورة عرض نتائج أبحاثها على الاتحاد الإقليمي لكي يراجع هذه الأبحاث

---

[١] ) يرجع إلى " إشتراكية التعاون تؤمن بالحياة والديمقراطية والملكية " بقلم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير ، بحث نشر في مجلة العلوم السياسية ، القاهرة يناير ١٩٦٢.

والدراسـات ، وإذا ثـبت لـه إمكان قيام الجمعية أجازها ، وحينئذ يـستطيع المؤسـسون اتخـاذ الخطوات اللازمخة لنشر الجمعية ، واتخاذ الخطوات اللازمة لتأسيسها.

### ب) الجمعية العمومية السنوية :

تخـتص الجمعية العمومية السنوية بإدارة الجمعية ، وتتطلب القوانين التعاونية في الدول العربية أن تنعقد مرة على الأقل في كل سـنة في خلال فترة معينة من إنتهاء السنة المالية ، وذلك للتصديق علـى الحـسابات السنوية ، وعلى تقارير مجلس الإدارة والمفتشين ومراجعي الحسابات ، ولانتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو استبدال غيـرهم بهـم ، أو فـصل أحد الأعضاء كلما اقتضى الأمر ذلك ، وللنظر في غير ذلك من المسائل الواردة بجدول الأعمال.

### جـ) الجمعية العمومية العادية :

يعطـي المـشروع التعاونـي[1] لبعض الجهات – كالاتحاد التعاوني أو مراجع الحسابات أو عدد معين من أعضاء الجمعية أو مجلـس الإدارة أو الجهـات الإدارية المختصة حق دعوة الجمعية العمومية إلى إنعقاد عادي.

وقد أعطى المشرع التعاوني هذه الجهات المختلفة حق دعوة الجمعـية العمومـية للإنعقاد إنعقاداً عادياً لبسط سلطة الأعضاء في الـرقابة على جمعياتهم ، فقد ترى جهة من هذه الجهات أن أعضاء مجلـس الإدارة قد اتخذوا قراراً من شأنه أن يهدد كيان الجمعية أو يمـس مـصالحها ، ممـا يتطلب ضرورة دعوة الجمعية العمومية لاتخـاذ مـا تراه من إجراءات بشأن هذا القرار ، وقد سميت هذه

[1] ) يرجع مثلاً إلى المادة ٣٤ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

الجمعــية " بالجمعــية العادية " تمييزاً لها عن الجمعيات العمومخية الاستثنائية.

د) الجمعية العمومية الاستثنائية :

وتــنعقد الجمعية العمومية الاستثنائية كلما عرض أمر يدعو لانعقادهــا ، أي كلمــا كان هناك عمل من الأعمال التي تدخل في إختــصاصاتها ينبغي تقريره ، فهي لا تنعقد بصفة دورية كالجمعية العمومية السنوية.

وتخـــتص بالنظر في أمر تعديل نظام الجمعية الداخلي ، أو إندماج الجمعية في جمعية أخرى أو حل الجمعية قبل الأجل المحدد لهــا فــي الــنظام الداخلــي ، أو إطالة الأجل المذكور ، أو تعيين المــصفين عــند حــل الجمعية ، وتحديد سلطتهم ، وأجل التنفيذ ، وأجرهم عند الإقتضاء.

وقــد وصفت هذه الجمعية بأنها استثنائية ، لأن الأمور التي تتــناولها مــثل تعديل نظام الجمعية ، أو إندماج الجمعية في جمعية أخــرى ، أو حل الجمعية قبل الأجل المعين لها وما إلى ذلك ، ليس إجراءاً عاديا ، ولكنه إجراء تقتضيه ظروف خاصة.

مقترحات لقيام الجمعية العمومية بمهمتها :

لاشــك أن الــشخص حــين يفكر في شراء سهم من أسهم الجمعــية لابــد أن تكــون له مصلحة معينة في شراء هذا السهم ، والانــدراج فــي عضوية هذه الجمعية لذلك يقع على عاتق أعضاء مجلــس الإدارة والمدير ومختلف اللجان أمر تشجيع الأعضاء على الــبقاء في العضوية والسعي إلى زيادة عددهم ومواظبتهم وإقبالهم على حضور الجمعيات العمومية.

وأعتقد أن من العوامل التي تساعد على جذب الأعضاء لحضور إجتماعات الجمعية العمومية ما يأتي :

أ) التنظيم الجيد للإجتماع.

ب) إغراء الأعضاء لحضور الاجتماعات.

**أ) التنظيم الجيد للإجتماع :**

ويتطلب التنظيم الجيد للإجتماع ضرورة توافر العناصر الآتية :

**أولاً : الإعداد للإجتماع :**

ذلك أن من الأمور المألوفة إذا ذهب عضو في هيئة معينة إلى إجتماع خاص بها ، ثم وجد هذا الاجتماع غير منظم ، فإنه يؤثر عدم العودة إلى هذا الاجتماع إذا دعى إليه مرة أخرى ، بل قد لا يكتفي بالامتناع عن حضور الاجتماع فينصح غيره من الأعضاء بعدم تلبية مثل هذه الدعوات ، ويبرر لذلك بأن في الحضور مضيعة للوقت ، ولاشك أن هذه الفكرة السيئة تعلق بذهن العضو نتيجة لتهاون القائمين على شئون الاجتماع في إعداده وتنظيمه.

ولهذا يجب أن يحسن القائمون على شئون الجمعية أمر الإعداد والاجتماع ويعملوا على أن تصل الدعوات إلى الأعضاء في الوقت المناسب ، ويتخذوا من الوسائل ما يكفل حضورهم أو حضور العدد الأكبر منهم في موعد الاجتماع ، فإن ذلك يساعد كثيراً على توثيق العلاقات بين الأعضاء وبين الأعضاء والجمعية ، وهذا يؤدي إلى زيادة الإهتمام بشئون الجمعية وينعكس أثر هذا الاهتمام بوضوح في صورة زيادة حجم المعاملات.

وتقع مهمة الإعداد لاجتماع الجمعية على عاتق أعضاء مجلس الإدارة لأنهم المسئولون عن توجيه الدعوة إليها ، وينبغي أن

يتسع الوقت أمام أعضاء مجلس الإدارة للقيام بمهمة الإعداد لانعقاد الاجتماع السنوي.

وأول شئ يجب الاهتمام به في هذا الشأن هو إعداد جدول الأعمال والعناية بتحضيره قبل موعد الاجتماع بفترة كافية لعدة أسباب منها :

أ) تهيئة الوقت الكافي أمام أعضاء مجلس الإدارة لتوجيه الدعوة إلى الجمعية العمومية ومعها جدول الأعمال ، حتى يكون هناك أمام الأعضاء كذلك الوقت الكافي لقراءة التقارير وأخذ فكرة عامة عنها ، ونقدها إن كان فيها ما يستحق النقد.

ب) تهيئة الوقت الكافي كذلك أمام رؤساء اللجان المختلفة بالجمعية ليرفعوا تقاريرهم إلى أعضاء مجلس الإدارة ، ليجد أعضاء مجلس الإدارة كذلك الوقت الكافي لقراءة هذه التقارير ، وإبداء ما قد يعن لهم من ملاحظات عليها إن كان فيها ما يدعو إلى تسجيل هذه الملاحظات.

بهذه المناسبة نذكر أن من مواطن الضعف في الجمعيات العمومية ما يلاحظ عند تقرير أعضاء مجلس الإدارة عن الميزانية والحسابات الختامية من أن معظم الأعضاء تقريباً لا يفهمون لغة الميزانيات وما تعنيه عناصرها ، ولهذا يمرون عليها سريعاً دون الاهتمام بفحصها أو مناقشتها ، ومن ثم يستحسن دائماً أن توضح لهم ما تمثله أرقام الميزانية بطرق الغرض المناسبة ، كالرسوم البيانية والخرائط التوضيحية ، مع شرح مختصر يوضح أهم ما تتميز به الجوانب المالية للعام الذي توضحه هذه الرسوم والخرائط.

ج) إلمام الأعضاء بمعلومات عن أسماء المرشحين ، فإن الجمعيات التعاونية تسير وفقاً للأساليب الديمقراطية الصحيحة في

الإدارة ، وهذا يتطلب إذا كانت الجمعية العمومية ستنظر في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة أو استبدالهم بغيرهم – أن يكون الأعضاء على علم بأسماء المرشحين الذين تدرج أسماؤهم في جدول الأعمال بجوار البند المخصص لذلك ، ومن ثم يجب أن يفسح لهم في الوقت كي يكونوا فكرة عن المرشحين ، ثم بدأوا بأصواتهم في الاجتماع لصالح من يعتقدون أنه أولى وأجدر من غيره بأن يمثلهم في الإدارة ، وهذا يتطلب قفل باب الترشيح قبل شهر أو ثلاثة أسابيع من موعد إنعقاد الجمعية العمومية حتى يتمكن أعضاء مجلس الإدارة من إدراج هذه الأسماء ونشرها على الأعضاء. ولهذا أرى ضرورة النص على ذلك في القوانين النظامية للجمعيات التعاونية.

**ثانياً : إختيار المكان المناسب :**

ثم إن إختيار المكان المناسب الذي يتسع لعدد الأعضاء المنتظر حضورهم يعتبر من العوامل المهمة في التنظيم الجيد للإجتماع. ويمكن توفير هذا المكان بأن يعمل أعضاء مجلس الإدارة على الاستفادة من المؤسسات الشعبية القائمة في منطقة عمل الجمعية والتي يتيسر فيها من الإمكانيات ما يساعد على نجاح الاجتماع ، مثل سعة المكان بحيث يستوعب عدد الأعضاء ، وقربه من مساكن أكثر الأعضاء.

ونرجو أن يكون هناك تعاون وثيق بين الدولة والهيئات الشعبية من ناحية والحركة التعاونية من ناحية أخرى ، بحيث تيسر للأخيرة أداء رسالتها وتحقيق أهدافها ، ومن ذلك مثلاً في هذا المقام أن تسمح وزارات التربية والتعليم في الدول العربية للجمعيات التعاونية بعقد الجمعيات العمومية في المدارس التي تكون بمنطقة عمل هذه الجمعيات في غير أوقات الدراسة ، كذلك الهيئات التي لا

ترمي إلى الكسب كالساحات الشعبية أو الأندية الرياضية أو الوحدات المجمعة التي تستهدف خدمة المواطنين في الريف.

وأيا كان المكان الذي يقع عليه إختيار أعضاء مجلس الإدارة ، فيجب التأكد من أنه مناسب للأعضاء المرتقب حضورهم ، ومن أنه تتوافر فيه الشروط الصحية من إضاءة وتهوية .. وما إلى ذلك.

**ثالثاً : إختيار الزمان المناسب :**

كذلك يجب على الجمعيات التعاونية أن تختار الوقت المناسب لحضور إجتماعات الجمعية العمومية ، فلا تلجأ إلى ما تلجأ إليه بعض الشركات المساهمة من تحديد زمان إنعقاد الجمعيات العمومية في وقت يكون الأعضاء فيه عادة مشغولين بالعمل ، فلا يتمكن أكثرهم من حضور الاجتماع ، بل يجب على أعضاء مجلس الإدارة أن يتخيروا الوقت الذي يناسب غالبية الأعضاء.

**رابعاً : التذكير بموعد الاجتماع ومكانه :**

وذلك يقع على عاتق لجنة العضوية[١] ، فيجب أن تبذل أقصى جهودها في تذكير الأعضاء بموعد الاجتماع ومكانه ، فإذا كان للجمعية نشرات منتظمة خاصة بها ، فيجب على هذه اللجنة أن تتأكد من أن كل عدد يصدر بين تاريخ إرسال الدعوة وموعد إنعقاد الجمعية العمومية يكون محتوياً على نصر الدعوة وحث الأعضاء على حضورها ، وأرى أن تخصص كل جمعية لوحة يضعها في مكان بارز منها ، واقترح أن يكون في نافذة المعروضات بواجهة الجمعية ، ثم تتعاون لجنة العضوية مع اللجنة التعليمية على تحريرها وإخراجها في أسلوب سهل وصورة جذابة ، وبذلك تكون

[١] لجنة العضوية هي إحدى اللجان التي تكونها الجمعية العمومية من بين الأعضاء.

هذه اللوحة من الوسائل التي تستعين بها اللجنتان في تعريف الأعضاء بالتعاون وأهدافه ، فعندما يوجه أعضاء مجلس الإدارة الدعوة للجمعية العمومية تهتم لجنة العضوية بنشر نصها في هذه اللوحة ، ونقرن ذلك بعبارات توضح للأعضاء أهمية حضورهم الاجتماع ، ولا بأس في هذه المناسبة السنوية التي توضع بجوار الخزانة لافتة تذكر الأعضاء بموعد إنعقاد الجمعية ويحسن من المدير وغيره من الموظفين كذلك أن يخاطبوا بأنفسهم أعضاء الجمعية المترددين عليها ويرجونهم التكرم بحضور الاجتماع ويذكروهم بموعده ومكانه.

ولاشك أنه مما ييسر على لجنة العضوية مهمتها إرسال مذكرة " تذكرة " قبيل موعد إنعقاد الجمعية. ففي أمريكا مثلاً تقوم لجنة العضوية بتحرير قوائم بأسماء الأعضاء وعناوين٨هم وأرقام تليفوناتهم ، وتقسمها حسب الشوارع والأحياء ، ثم يتولى كل عضو من أعضائها مهمة الاتصال بعدد من الأعضاء القاطنين في القسم الذي يعهد إليه متابعة الاتصال بالأعضاء القاطنين فيه وتذكيرهم وحثهم على حضور الاجتماع ، فإن مثل هذه المتابعة وبخاصة في اللجنة الأخيرة تأتي بأعظم النتائج فيما يتعلق بازدياد نسبة الحضور.

وأرى أن هذه وسيلة يحسن اتباعها في الدول العربية ، وبخاصة لأن عدد الجمعيات التعاونية التي تستطيع الإعلان في الصحف عن موعد إنعقاد جمعياتها العمومية يعتبر قليلاً جداً نظراً لما يتكلفه الإعلان في الصحف من نفقات ، هذا إلى أن كثيراً من الأعضاء قد لا يعرفون القراءة وقد يعرفونها ولكنهم لا يقرأون الصحف ، وهذا ما يزيد من أهمية اتباع هذه الطريقة.

## خامساً : إدارة الاجتماع بطريقة جيدة :

تهـتم الجمعـيات التعاونية في الدول الأوروبية ، وكذلك في أمـريكا بـضرورة تلقـين القائمـين على شئون الحركة التعاونية التعلـيمات والأسـاليب الإجـرائية التـي تتـبع في تنظيم وإدارة الاجـتماعات ، لأنها من الأسس اللازمة لحسن سير العمل وتنظيمه وصبغه بصبغة الجدية والإنتاج.

ونحـن نلاحـظ أن معظـم مناقشات الجمعيات وكثيراً من الهيـئات التـي يغلب عليها المستوى الثقافي المنخفض تتخذ دائماً طابـع الارتجـال وعدم النظام ، مما يتسبب عنه ضياع كثيراً من الـوقت واحـتدام المناقشة حول أمور تافهة أو شكلية دون الاهتمام بالأمـور الحـيوية الجوهرية ، وكثيراً ما ينتهي الاجتماع بصورة سـريعة بعد أن يكون هذا الجدل غير المجدي قد أنهك الحاضرين وسـئموا المناقشة فتصدر القرارات مشوبة بالنقض قليلة النضج ثم تقترع الأغلبية عليها دون اقتناع.

لهـذا أعـتقد أن من العوامل التي تساعد على التنظيم الجيد للاجـتماع إدارته بطريقة منظمة تكفل لها النجاح ، فإذا كانت كافة الاسـتعدادات التي ذكرت قد روعيت ، فإن نجاح الاجتماع يتوقف مع ذلك إلى حد كبير على الطريقة التي يدير بها رئيس الجلسة هذا الاجتماع ، وهذه هي العناصر التي تقوم عليها الإدارة الجيدة.

### (أ) رئاسة الاجتماع :

تنص القوانين النظامية للجمعيات في الدول العربية على أن يرأس جلسات الجمعية العمومية رئيس مجلس الإدارة ، أو نائبه عند غيابه ، أو أكبر أعضاء المجلس الحاضرين سناً في حالة غيابه.

وأنا لا أرى في كبر السن مبرراً لرئاسة الجلسة ، بل أفضل فـي حالة ما إذا شعر الرئيس الكبير في السن بعدم تمكنه من إدارة

الجلسة على الصورة التي تحقق لها النجاح أن يطلب من أعضاء الجمعية العمومية انتخاب من يرونه أصلح الموجودين من أعضاء مجلس الإدارة لرئاسة الجلسة ، وبعد أن يشرف على عملية الانتخاب ، يعلن النتيجة ، ويدعو الرئيس المنتخب لرئاسة الجلسة.

وسبب الاهتمام بقدرة وكفاية من يرأس الجلسة ويتقن فن إدارتها ، أن نجاح الاجتماع كما ذكرت سابقاً يرجع إلى مهارة الرئيس وقدرته في قيادتها بحيث يسير وفقاً لجدول الأعمال المعه ، وعلى رئيس الجلسة أن يضع نصب عينيه دائماً أن رئاسته لاجتماع الجمعية العمومية لا تهدف إلى إدارتها بطريقة تحقق الموافقة على ما تقترحه الإدارة ، بل عليه أن يعمل قدر إستطاعته على إقناع الأعضاء بأن حضورهم كان مفيداً ومثمراً للجمعية ، وأن الاجتماع كانت تسوده روح التعاون الحق وأنهم يقدمون خدمات عظيمة للجمعية بحضورهم إذ يساعدون الإدارة في التعرف على نواحي الضعف ويشتركون بصورة في تقديم الاقتراحات البناءة التي تساعد في رسم سياسات الجمعية فعالة وتوجيه نشاطها.

**ب) توافر صحة الانعقاد :**

وأول القواعد التي يجب أن يراعيها رئيس الجلسة أن يتأكد من توافر العدد القانوني ملازم لصحة انعقاد الاجتماع.

وقد اشترط القانون التعاوني في الجمهورية العربية المتحدة فيما يتعلق بعقد الجمعية العمومية[١] السنوية والجمعية العمومية العادية أن لا يعتبر إجتماعهما صحيحاً إلا بحضور الأغلبية المطلقة للأعضاء ، فإذا قل عدد الحاضرين عن ذلك وجب تأجيل الاجتماع إلى جلسة أخرى تعقد في خلال الخمسة عشر يوماً

---

[١]) مادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

التالـــية ، ويعتبــر الاجتماع التالي صحيحاً إذا حضره عُشر عدد الأعضاء بحيث لا يقل هذا العُشر عن خمسة.

وأرى أنــه يحـسن بالمشرع التعاوني أن يعدل القانون على أســاس أن يعتبــر الانعقـــاد الأول صـــحيحاً إذا حضره عدد من الأعضاء يبلغ ٣٠% من مجموعهم[١].

أمـــا فـــيما يـــتعلق بالجمعية العمومية الاستثنائية يجب على رئيس الاجتماع أن يتأكد من توافر ما يشترطه القانون من ضرورة اشـــتراك نسبة معينة من الأعضاء على الأقل ، كما يجب أن يتأكد من صحة الانابات.

ونفـــضل أن تـــنص التـــشريعات التعاونية على أن يحضر الجمعـــية العمومـــية رئـــيس المجلـــس أو وكيله أو أحد الأعضاء المنتدبين للإدارة ، وذلك حتى لا يلجأ رؤساء مجالس الإدارة الذين لا يحسنون القيام بواجباتهم إلى عرقلة اجتماعات الجمعية العمومية عن طريق اختلاق الأعذار والتغيب عن حضور إجتماعات الجمعية العمومـــية ، ممـــا قد يترتب عليه استحالة إنعقاد الجمعية العمومية. وأعـــتقد أن الوعـــي التعاوني بين الأعضاء كفيل بأن يبرز من بين صـــفوفهم مـــن يثير موضوع تغيب هؤلاء الأعضاء ، فإذا لم تكن هـــناك أعـــذار مقـــبولة ، وثـــبت أن هـــؤلاء الأعضاء لا يقدرون مـــسئوليات وظائفهم ، فقد يكون من الخير عدم إنتخابهم مرة ثانية ،

---

[١] ) تقـــدر هذه النسبة في أمريكا طبقاً لحجم الجمعية وعدد الأعضاء المحتمل حضورهم وهـــي تتـــراوح في الجمعيات الصغيرة ما بين ٣٠ ، ٤٠% وتنخفض حتى تصل إلى ١٠% إذا كانت الجمعية كبيرة.

يرجع إلى :

**Organization & Management of Consumer Cooperative and Buying Clubs, Bulletin No. 667, U.S.B of Labor.**

أو توجـيه اللـوم لمن يثبت تقصيره ، حتى يشعر – إذا كان يحترم نفسه – بأن من الأكرم له أن يستقيل.

### جـ) مراعاة الحياد :

ومـن القـواعد التي يجب أن يلتزمها رئيس الجلسة الحياد التام ، فإذا كان يرغب في الادلاء بوجهة نظره في بعض المسائل ، فعلـيه أن يتنحـى عن رئاسة الجلسة ويطلب من نائبه أو من أكبر الأعـضاء سـناً فـي حالـة تغيب نائبه ، رئاسة مؤقتاً حتى ينتهي الموضوع الذي يريد الاشتراك في مناقشته.

ويجـب على رئيس الجلسة أن يلخص بين آن وآخر وجهات النظـر المختلفة ، وبخاصة قبيل الاقتراع ، وأن يستعين بملاحظي التصويت ومن يرى الاستعانة بهم في تنظيم عملية الاقتراع بصورة تحفـظ نظـام الاجتماع وتضمن الاستمرار في جدول الأعمال. كما يجب عليه أن يعطي الأعضاء حق الكلام في المواضيع التي تطرح للمناقـشة ، ويطالـبهم بالتركيز والإلتزام الوقت المحدد لهم حتى لا تطول المناقشات ويتسرب الملل إلى نفوس الأعضاء.

### د) صحة صدور القرارات :

ويجـب علـى رئيس الجلسة أن يراعي في القرارات التي تـصدرها الجمعية العمومية ضرورة أن يتوافر فيها موافقة الأغلبية اللازمـة لصحتها ، ولكن إذا كانت القرارات في الجمعية العمومية الـسنوية ، والجمعـية العمومـية العاديـة تصدر بأغلبية أصوات الحاضرين ، فكيف تصدر القرارات إذا ما تساوت الأصوات؟

نرى بعض القوانين التعاونية أنه غذا تساوت الصوات اعتبر الأمـــر المعـــروض[١] مرفوضاً ويرى البعض أنه في حالة تساوي الأصوات يرجع الرأي الذي ينضم إليه رئيس الجلسة[٢].

وأنـــا أفـــضل فـــي مثل هذه الحالة أن تعطي لأحد المؤيدين فرصـــة الأداء بـــرأيه ، ولأحد المعارضين مثل هذه الفرصة ، ثم يطـــرح الأمر ثانية للتصويت ، فإذا تساوت الأصوات يرجح الرأي الـــذي ينضم إليه رئيس الجلسة. وقد يرى البعض أن الأخذ بقاعدة ترجيح الجانب الذي يميل إليه رئيس الجلسة يعتبر استثناءاً من مبدأ ديمقـــراطية الإدارة ، ولكـــن يرد عليه بأن هذه القاعدة مشهورة ، ومعمـــول بهـــا فـــي الحركة التعاونية في معظم الدول هذا غلى أن التـــرجيح فـــي مثل هذه الحالة لا يعتبر نوعاً من التمييز ، بل هو تقديـــر لرأي الرئيس ، وهو الشخص الذي أعطاه الأعضاء ثقتهم ، واعتبـــر بحكم رئاسته للجمعية أقدر من غيره على معرفة الصالح العام ، ولاشك أن هناك فرقاً كبيراً بين التمييز والتقدير.

وقـــد يحـــدث أن يمتـــنع بعض المساهمين الحاضرين عن الاشـــتراك فـــي التصويت ، فكيف تحتسب الأغلبية اللازمة لصحة قرارات الجمعية العمومية؟

اخـــتلفت الآراء فـــي هـــذا الموضوع ، فمن قائل أن العبرة بأغلبـــية الأصوات التي اشتركت في التصويت ن ومن ثم لا تدخل فـــي حـــساب الأصوات التي امتنع أصحابها عن الأداء بها ، لأنهم بهـــذا قـــد فوضـــوا الـــرأي إلـــى غالبية المساهمين[٣] الذين أدلوا بأصواتهم.

---

[١] الفقرة الأخيرة من المادة ٣٢ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦ في الجمهورية العربية.
[٢] الفقرة الأخيرة من المادة ٧١ من القانون رقم ٥٨ لسنة ١٩٤٤ في الجمهورية العربية.
[٣] الدكـــتور/ محمـــد كامل أمين ملش ، الشركات ، بند رقم ٢٤٣ ص ٢٢٦ ، ٢٢٧ ، مطبعة دار الكتاب العربي ، طبعة ١٩٥٠.

ومن قائل أن من حضر من المساهمين في الجمعية العمومية ثم امتنع عن التصويت يكون قد اتخذ موقفاً معيناً ، وهو عدم الموافقة على الأمر المعروض ، ولا تهم الكيفية التي صاغ بها عدم الموافقة ، أكانت في صورة رفض صريح أو مجرد إمتناع عن التصويت.

وأنا أعتقد أن الامتناع عن التصويت لا يتأتى في الغالب إلا من جانب أقلية لا تريد الموافقة التامة ، أو الرفض البات ، لاعتبارات نراها ونرى في التصريح بها ما يسبب لها الحرج وما إليه من الظروف والملابسات الخاصة ، وقد يمتنع بعض الأعضاء عن التصويت لمجرد أنهم يرفضون إدخال تعديل على الإقتراح ، أو لأنهم يرفضون جزءاً من الاقتراح ، وعلى ذلك فليس من الصواب القطع بأن هؤلاء الممتنعين قد فوضوا الرأي لأغلبية أصوات المساهمين الذين أدلوا بأصواتهم ، ومن ثم يعتبرون مؤيدين للإقتراح.

كذلك لا أوافق على أن امتناعهم عن التصويت يعتبر رفضاً للإقتراح.

والأرجح في هذه الحالة أن نقيس نسبة عدد الأصوات الموافقة أو الرافضة إلى مجموع عدد الأصوات التي حضرت الاجتماع ، ونعتبر الممتنع عن التصويت حاضراً للإجتماع ، لأنه بالفعل دون في محاضر جلسات الجمعية حاضراً.

وعلى ذلك ففيما يتعلق بالجمعيات العمومية السنوية والعادية ، فوافق على ما يشترطه القانون المصري لصحة القرارات وذلك بأن تصدر بأغلبية اصوات الحاضرين(١).

---

(١) المادة ٣٢ من القانون رقم ٣٧ لسنة ١٩٥٦.

أما إذا كانت القرارات صادرة عن جمعية عمومية استثنائية ، فيجب على رئيس الجلسة من أن يتأكد من أن هذه القرارات قد حازت موافقة نصف عدد أعضاء الجمعية جميعها مع توافر ما يشترطه القانون من ضرورة إشتراك ثلثي أعضاء الجمعية على الأقل في الاجتماع الاستثنائي[١].

هـ) تدوين محضر الجلسة :

ويجب على رئيس الجلسة كذلك أن يتأكد من أن المناقشة التي دارت في جلسة الجمعية العمومية والقرارات التي اتخذتها قد دونت في دفتر محاضر جلسات الجمعية العمومية ، ثم يوقع على المحضر هو والسكرتير وأحد ملاحظي التصويت على الأقل. ويجب أن يذكر في محضر الجلسة أسماء أعضاء الجمعية الحاضرين والرئيس والسكرتير وملاحظي التصويت والقرارات الصادرة وعدد الأصوات التي حازتها[٢]. كما ويجب أن تبلغ صور محاضر جلسات الجمعية العمومية إلى الجهات الإدارية التي تحددها التشريعات التعاونية وفي خلال المدد المقررة[٣].

وأقترح وجوب إرسال صور محاضر جلسات الجمعية العمومية وقراراتها إلى الاتحادات الإقليمية التي تقع الجمعيات التعاونية في دوائر إختصاصها ، وبخاصة لأن القوانين التعاونية تخولها سلطة الإشراف والتوجيه والرقابة ، وذلك يتطلب أن تكون الاتحادات الإقليمية على علم تام بكل ما تصدره الجمعية العمومية من قرارات ، حتى تشمل رقابة هذه الاتحادات تنفيذ هذه القرارات

---

١) الفقرة الأولى من المادة ٣٣ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.
٢) المادة ٤٥ من القانون النظامي النموذجي للجمعيات التعاونية للإستهلاك:
٣) الفقرة التاسعة من البند السابع من المادة ٩ من القرار الوزاري رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٦ في شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات في مصر.

وتطمـئن إلى أعضاء مجلس الإدارة يلتزمونها عند تصريف شئون الجمعية.

(ب) إغراء الأعضاء بحضور الاجتماعات :

سبق أن أوضحت أن التعاون يعطي أهمية كبيرة للعضو باعتباره قوام الحركة ، ولهذا يبذل التعاونيون جهودهم لإغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية لممارسة حقهم في التوجيه والإشراف والرقابة ، فإن ذلك يساعد كثير على أن يتعرف الأعضاء بعضهم على بعض وتنشأ بينهم روابط اجتماعية تساعد على تضافر الجهود للقيام بمختلف أوجه النشاط الاجتماعي والثقافي للجمعية.

وأعتقد أنه يمكن إغراء الأعضاء بحضور اجتماعات الجمعية العمومية إذا ما توافرت مع التنظيم الجيد للإجتماعات – العوامل الآتية :

أولاً : تلافي عيوب التشريع :

فقد حاول المشرع التعاوني في مصر أن يغري الأعضاء على حضور اجتماعات الجمعية العمومية ، فنص على أنه في حالة ما إذا لم يتوافر حضور عُشر عدد الأعضاء في الاجتماع الثاني الذي يعقد عقب تأجيل الاجتماع الأول للجمعية العمومية السنوية لعدم حضور الأغلبية المطلقة للأعضاء ، بحيث لا يقل عدد الحاضرين عن خمسة أعضاء تضاف فوائد الأسهم والعائد في هذه السنهة للمعونة الاجتماعية.

وأعتقد أن المشرع التعاوني قد جانبه التوفيق في هذا ، لأنه حمل البعض عقوبة لا يستحقها ربما يستحقها البعض الآخر الذي أهمل في أداء واجبه ، وإلا فما هو ذنب من يحضر الاجتماع – مهما قل عدده – حتى يحرم من حقه في الحصول على فائدة رأس

المـال الذي إكتتب به ، ومن حقه في عائد معاملاته مع الجمعية إذا لـم يكـتمل العدد الذي حدده القانون ، ثم أن عدم حضور البعض الآخـر قـد يكون راجعاً إلى عدم كفاية أعضاء مجلس الإدارة في بـذل الجهود التي تكفل حضورهم أو قد يكون ذلك راجعاً لضعف الوعـي التعاوني بين الأعضاء ، ولاشك أن تبعة هذا الضعف تقع على عاتق الأجهزة التعاونية العليا ، كالاتحادات الإقليمية ، والاتحاد العام ، وإدارة التعاون بوزارة الشئون الاجتماعية فضلاً عن أعضاء مجالس الإدارة في هذه الجمعيات.

ومـن ناحـية أخرى نجد رأس المال في الجمعيات التعاونية يعتبـر أجيـراً يتقاضى أجر خدمته ، فحرمانه من هذا الأجر يعتبر إنـتهاكاً لمـبدأ العدالـة ، هذا إلى أن ذلك يحد من إقبال الأعضاء القـادرين علـى الاشـتراك في مزيد من الأسهم ، وبذلك يضعف الـتمويل وهـو ما تبذل الحركة التعاونية أقصى جهودها في العمل على تلافيه.

لهـذا أرى أن يعـدل المُشَرِّع التعاوني القانون بحيث يفصل بـين رأس المـال والمعاملات ، فرأس المال يجب أن يحصل على حقـه في الفائدة – في حالة تحقيق الفائض – مهما كانت الظروف والأحوال ، أي سواء توافرت الأعداد اللازمة لصحة الانعقاد أو لم تتوافـر. أمـا فـيما يتعلق بالعائد ، فإذا لم يتوافر العدد القانوني ، أضـيف نصفه فقط للمعونة الاجتماعية ، ويحصل العضو المتعامل علـى النـصف الآخر ، وبذلك تشعره بالمزايا التي تعود عليه من إنـضمامه للجمعـية ، كما تشعره بالحرمان من بعض هذه المزايا نتيجة لتقصيره ، فإن العضو المقصر سيتساءل عن السبب في عدم حصوله على النسبة التي حصل عليها زميله الذي حصل على حقه كـاملاً ، فتتهيأ الفرصة لإفهامه سبب ذلك ، فيعمل على تلافيه في المستقبل بالمواظبة على حضور الاجتماعات.

### ثانياً : إدخال شئ من البهجة على الاجتماع :

ومن المفضل أن تحاول الجمعيات التعاونية إدخار شئ من البهجة في إجتماعات الجمعية حتى لا يقتصر الأمر على نظر المواضيع المالية الجافة ، فتدعو مثلاً أحد المتكلمين البارزين والمحبوبين إلى الجمهور إلى الكلام في نهاية الاجتماع ، ولا بأس من تقديم بعض البرامج الترويحية عقب الانتهاء من جدول الأعمال وتقديم بعض المرطبات إن أمكن ذلك.

ويا حبذا لو استطاعت الجمعيات التعاونية أن تلجأ إلى ما لجأت إليه زميلاتها في السويد لإدخال البهجة والسرور في نفوس الأعضاء ، إذ تلجأ الجمعيات هناك في هذه المناسبة إلى توزيع بعض الهدايا التي تنفع ربات البيوت ، فتقوم مثلاً بتوزيع " الترمومترات "[1] التي تلزم لهن لمعرفة درجة الحرارة اللازمة لنضج الأطعمة ، إلى غير ذلك من الهدايا النافعة .. فإن مثل هذه الأشياء البسيطة لها تأثير محبب في إقبال الأعضاء على حضور الاجتماعات ، وتستطيع الجمعيات التعاونية في البلاد العربية أن تتخذ نوع الهدايا الذي يتفق مع ظروف البيئة وإمكانياتها.

---

[1] يروى " بول جرير " إن من المشاكل التي تعانيها الجمعيات التعاونية في بريطانيا قلة عدد الذين يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية – ويستطرد قائلاً أن هذا غير موجود في السويد ، فمثلاً يحيط بمدينة استكهلم ١٢٠ حياً يبلغ عدد من يحضرون اجتماعات الجمعية العمومية ٢٥٠٠٠ – وفي العادة يعرض فيلم أو مسرحية أو حفلة موسيقية بالإضافة إلى جدول الأعمال – هذا فضلاً عن توزيع بعض الهدايا النافعة.

**Cooperatives, The British Achievement By : Paul Greer.**
**Harber & Brothers Publishers New York, 1955.**

## ثالثاً : ديمقراطية الإدارة ومجلس الإدارة

### تكوين المجلس :

تنص القوانين التعاونية على أن يكون لكل جمعية تعاونية مجلس إدارة يدير شئونها.

ويلاحظ أن بعض المشرعين التعاونيين يضعون حداً أعلى لعدد[1] أعضاء مجلس الادارة في الجمعيات التعاونية. والأفضل عندي أن تختار كل جمعية عدد أعضاء مجلس إدارتها وفقاً للظروف المحيطة بها بحيث تتوخى العدد الذي تراه مناسبا ومعيناً على تحقيق الأهداف التي ترجوها ، ولاشك أنها ستأخذ في الاعتبار عند تحديد هذا العدد حجم الجمعية ونشاطها ، ومدى قدرات أعضاء مجلس إدارتها وخبراتهم ومدى تفرغهم واستعدادهم لمنح الجمعية ما يكفيها من الوقت ، وما إلى ذلك من كل ما يطمئنها إلى أن تكوين المجلس قد تم على الوجه الذي تتوافر فيه لدى الأعضاء المعرفة الشاملة والخبرة التامة بالجمعية ووظائفها الرئيسية.

ونرى من الأصلح كذلك أن يكون عدد أعضاء مجلس الإدارة متناسباً مع نشاط الجمعية لأن قلة عدد أعضاء مجلس الإدارة قد تؤدي إلى أثقال كاهلهم بأعباء كثيرة ترهقهم أو تكون

[1] ) تختلف القوانين التعاونية التي تنطبق في الولايات المتحدة الأمريكية في ولاية عنها في الأخرى من حيث تحديد عدد أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات التعاونية بها – فبعضها يضع حد أدنى كولاية مونتانا وولاية أوريجون – فإن عدد أعضاء مجلس الإدارة في جمعيات كل منهما لا يقل على ثلاثة ، كذلك ولايات مينيسوتا وويسكنسن وأيوا – فإن عدد الأعضاء في الجمعيات لكل منها لا يقل عدده عن خمسة أعضاء ، وبعض الولايات تنص قوانينها على حد أعلى لأعضاء مجلس الإدارة كولاية سوث كارولينا – فإن عدد أعضاء مجلس الإدارة فيها لا يزيد عن تسعة أعضاء.

فوق قدرتهم ، فيكون من نتائج ذلك إصدار قرارات تنقصها الدراسة الكافية.

كذلك زيادة عدد أعضاء مجلس الإدارة عن إحتياجات الجمعية تؤدي إلى بطء الإجراءات وعرقلة نشاط الجمعية ، لأن مناقشات الموضوعات تستغرق وقتاً طويلاً في المجلس قبل أن يتخذ قرارات في شأنها.

والأفضل أن تنص القوانين النظامية للجمعيات على ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء ، وألا تزيد عن أحد عشر عضواً ، وذلك لعدة أسباب ، منها أن الجمعية عند تأسيسها تكون في حاجة ماسة إلى الاستعانة بخبرات الكثيرين لإعداد البحوث التي يتقرر في ضوئها القيام بتأسيس الجمعية أو الإحجام عن ذلك ، وهذه البحوث قد تكلف الجمعية كثيراً إذا استعانت بمكاتب البحوث المتخصصة ، ولهذا يكون من الخير لها أن تضم الراغبين من ذوي الكفايات إلى عضوية اللجنة التأسيسية للمعاونة في إعداد هذه البحوث ، هذا إلى أن الناس إذا فهموا الرسالة السامية للمجتمع التعاوني فسوف يسودهم الاعتقاد بأن الانتماء إلى عضوية مجلس الإدارة في الجمعيات الناجحة شرف يضفي على صاحبه الاحترام العام ومن ثم يكون التسابق إلى هذا المجال للقيام بعمل غيجابي في البنيان الاقتصادي والاجتماعي للدولة ، فيتقدم عدد غير قليل من ذوي الخبرات ليشاركوا في تحمُّل أعباء عضوية مجالس إدارة الجمعيات ، ومن الخير الانتفاع بثمرات هذه الخبرات على إختلافها ، ومن ثم نعتقد أن التطبيق العملي يتطلب أن لا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات التعاونية عن خمسة ، وأن لا يزيد عن أحد عشر لإمكان تمثيل مختلف الكفايات بالمجلس ، ونفضل أن لا يصل عدد أعضاء المجلس إلى الحد الأقصى إلا إذا إتسع نشاط الجمعية حتى أصبح يرهق أعضاء مجلس الإدارة ، فإننا

في هذه الحالة لا نخشى أن تنبعث بين صفوف أعضاء مجلس الإدارة – فيما إذا زادوا عن سبع – عوامل التضارب في المصالح كما يخشى المُشرِّع التجاري من وقوع ذلك في الشركات المساهمة ، لأن الجمعيات التعاونية لا تصادف في تكوينها ما تصادفه الشركات المساهمة نتيجة وجود طبقة من كبار المساهمين ذوي المصالح الاستغلالية بل إن المجتمع التعاوني على وجه السليم ، تنتفي فيه الدوافع الشخصية أو الاستغلالية ، ويقوم على التعاون والمساواة والعدالة الفعلية ، ومن ثم يفترض فيمن يقومون بأداء رسالته أو خدمته البعد عن المصالح الشخصية.

ومن حيث أن عدد أعضاء مجلس الإدارة سيكون متناسباً مع نشاط الجمعية فلا يخشى أن ينجم عنه إزدياد أعباء الجمعية ، لأن كل عضو في المجلس سيكون له في هذه الحالة عمل يؤديه وسيتقاضى كل منهم مكافآتهم في حدود النسب التي قررها القانون ، وهي لا تزيد في مجموعها عن ١٠%[١] من صافي الربح في مصر ، وقد يكون في هذا ما يدفعهم إلى زيادة بذل الجهود للعمل على نجاح الجمعية وتقدمها بدافع الأمل في أن تحقق الجمعية من الأرباح ما يجعل المكافآت التي يتقاضونها متناسبة مع الجهد الذي يبذلونه.

### إختصاصات مجلس الإدارة :

قلنا إن المهمة الأساسية لأعضاء مجلس الإدارة هي إدارة الجمعية بقصد تحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية لأعضائها ، لأنهم يعتبرون في نفس الوقت عملاءها ، وتتلخص اختصاصات مجلس الإدارة فيما يأتي[٢]:

---

[١]) المادة (٣) من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

[٢]) يرجع في ذلك إلى كتاب :

Top Management Organization & Control, By : Paul E. Holden, Lounsbury S. Fish & Hubert E. Smith Mc. Graw-Hill Bool Company, Inc., 1951, New York.

أولاً : تحديد الأغراض أو الأهداف التي أقيمت الجمعية من أجلها ، ووضع السياسات البعيدة المدى التي تراها كفيلة بتحقيق هذه الأهـداف ، وإتخـاذ مـا يمكن إتخاذه من وسائل لمواجهة إحتـياجات الجمعية في المستقبل والتأكد من ضمان نجاحها وإزهارها.

ثانـياً : وضع خطة سليمة للتنظيم تتيح للجمعية وأقسامها وفروعها أن تـؤدي وظائفهـا بأكبـر قدر ممكن من الكفاية ، لتحقيق الأهداف التي تتطلع إليها.

ثالـثاً : وضـع ذوي الكفايـات في المناصب الرئيسية حتى يقوى الشعور بالإطمئنان إلى سلامة الجهود التي تبذل لتنفيذ سياسة الجمعية.

رابعـاً : إتـباع وسائل فعَّالة للرقابة تخول الإدارة العليا مسئوليات وسـلطات تحررها من التفاصيل غير الضرورية ، وتضمن لهـا الحـصول علـى نـتائج مرضية ، وسنتحدث في كل موضوع من هذه الموضوعات فيما يلي :

**وضع السياسات وتوضيح الأهداف :**

عـندما تفكـر جماعـة مـن الجماعات في تأسيس جمعية تعاونـية ، يجـب أن تضع نصب أعينها الأمل في التوسع وإرتياد آفاق جديدة غير المجال الذي بدأت نشاطها منه ، فإن ذلك فوق أنه يخـدم أعـضاء الجمعية يخدم الفكرة التعاونية ، هذا إلى أن وضع السياسات المقبلة إذا كان صادراً عن دراسة وافية ، فإنه يسهل على الجمعـية أمر تحقيقها وتنفيذها ، ولكن الملاحظ أن أغلب الجمعيات التعاونـية فـي مجتمعاتـنا العـربية يعوزها وضع الخطط الدقيقة لأعمالهـا ، وتوضـيح أهـدافها سواء في ذلك الأهداف القريبة أو الأهداف البعيدة.

ومن ثم نرى أن تضع الجمعية كل سنة خطة تفصيلية لنشاطها الذي تنتوي القيام به خلال العام المقبل ، على أن يحدد العام بالفترة التي تقع بين موعدي إنعقاد الجمعية العمومية ، ويجب أن تشمل هذه الخطة إيرادها ومصروفاتها والتحسينات والتغييرات المحتملة كل عام ، ثم أن هذه الخطة التي تهدف إلى تحقيق الأهداف القريبة يجب أن تتلاءم وتتناسق مع الخطة التي ترمي إلى تحقيق الأهداف البعيدة المدى ، وبخاصة فيما يلي :

١) التغيرات الرئيسية في السوق.

٢) التغيرات المحتملة في نوع الانتاج.

٣) الصعوبات التي قد تعترض الانتاج أو التوسع فيه.

٤) الاحتياجات المالية اللازمة لتحقيق هذه الأهداف.

وعلى أعضاء مجلس الإدارة حينما يضعون الخطة لتحقيق أهداف الجمعية البعيدة المدى أن تكون هذه الخطة من المرونة بحيث تسمح بإدخال التعديلات اللازمة إذ اقتضت الظروف ذلك. ومن الأسس السليمة التي تبنى عليها الخطة البعيدة المدى ، أن تكون القرارات التي تصدر والخطط القصيرة الأجل التي توضع بمثابة جزء من السياسات البعيدة المدى ، بمعنى أن ما يتم تنفيذه في كل عام ينبغي أن يكون لبنة في صرح الهيكل العام الذي تسعى الجمعية إلى إقامته ، وهكذا يطرد نمو التنفيذ مع توالي الأعوام حتى يكمل تحقيق هذه الأهداف في المدى البعيد المرسوم.

ومن القواعد العامة في ذلك أن توضع الخطجة المقترحة للمستقبل على أساس جملة الخدمات المنتظرة ، وأن يؤخذ في الاعتبار دقة التنبؤ بالأحوال الاقتصادية بوجه عام ، وهذا مما يدل على أهمية الخبرة والدراسة والثقافة المالية والاقتصادية بالنسبة لأعضاء مجلس الإدارة ، فإن البعض يعتمد في تقدير الخدمات

المنتظـــرة ، على الخبرة السابقة ، والبعض الآخر يعتمد على بعض الطرق الاحصائية والاقتصادية .. وهكذا يجب عند إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ملاحظة هذه الاعتبارات حتى تتأكد الجمعية من أنها ستحقق أهدافها على خير وجه ممكن ، ومع ذلك لا يمكن أن يتسنى له ذلك إذا إتسع وقت الأعضاء للعمل على وضع هذه السياسات.

**وضع سياسة سليمة للتنظيم :**

التنظيم هو الإطار الذي توضع داخله الإدارة ، ويمكن تعريفه بأنـــه جميع المسئوليات التي يتحملها رجال الإدارة والعلاقات التي تنـــشأ عـــن تحمـــل هـــذه المسئوليات ، فأساس التنظيم هو تحديد المسئوليات وتوضيحها ، وبيان العلاقات بين من يتحملونها ، وذلك يكون بواسطة خرائط تنظيمية[1] ، فإن أعضاء مجلس الإدارة مهما بلغـــت دقـــتهم لا يستطيعون أن يؤدوا وظائفهم بكفاية تامة دون أن يستعينوا بخطط تنظيمية سليمة مدروسة ، ترسم فيها السياسة بعيدة المدى على أن تكون هذه السياسة من المرونة بحيث تسمح بإجراء التغيـــرات اللازمة كلما تطلبت الظروف ذلك ، فإن وجود مثل هذه الخطـــط يحول دون الارتجال في إتخاذ قرارات قد تحقق للجمعية فائـــدة عاجلـــة في أمد قريب ، ولكنها لا تتفق مع الأهداف البعيدة المـــدى ، وهذا ما يجعل من الخطأ تنفيذها ، ثم إن غياب مثل هذه الخطـــط كثيراً ما يؤدي إلى تكرار وقوع الأخطاء في التنظيم وفي ظل هذه الظروف يندر أن تتحقق التحسينات الأساسية.

ومـــن الوســـائل التي جب أن تلجأ إليها الجمعيات في التنظيم الاستعانة بخرائط التنظيم الإداري للجمعية كلها.، وما يلحق بها من خـــرائط فـــرعية للأقسام والفروع إذا كان للجمعية أقسام وفروع ، وذلـــك لأن مـــثل هـــذه الخرائط تعتبر الخطوة الأولى لتفهم سياسة

---

[1]) The Principles & Practice of Management. By: E.F.I., Brech & Others, 1953, Longmans Green & Co., P. 25.

التنظيم ، كما أنها تدل على سلامة إدارة المنشأة ، لأنه إذا لم توجد مثل هذه الخرائط ساد الغموض والارتباك علاقات أعضاء مجلس الإدارة بعضهم ببعض ، وعلاقاتهم بمدير الجمعية ورؤساء الأقسام والفروع.

ويجب أن تؤيد خرائط التنظيم الإداري بمواصفات مكتوبة تحدد المطالب الرئيسية لكل مرحلة من مراحل الإدارة ، وبعبارة أخرى تحدد المطالب الرئيسية للأقسام واللجان ، ولكل وظيفة رئيسية ، فإذا فهم كل فرد في الجمعية دوره في إدارتها فهماً تاماً ، أمكنه أن يكرّس جهوده لوظيفته وتجنب العمل المزدوج ، أو العمل في أغراض متضاربة كما هو الشأن الغالب في كل عمل لا يحكمه توضيح التنظيم ، ثم إن هذه المواصفات المكتوبة يجب أن تحتوي على وصف دقيق لجميع الوظائف والقوانين والمسئوليات والعلاقات بينه من يتحملونها ، وحدود سلطة كل منهم ووسائل قياس كفاية اداء كل منهم لوظائفهم.

وفي ذلك يقول Brech[1] مأنه قد يوجد من يرى أنه ليس هناك داع لوجود هيكل تنظيمي Organization Structure ما دام القائمون على إدارة المنشأة يعرفون الدور الذي يقوم به كل منهم في إدارتها ، ويتعاونون جميعاً في سبيل ذلك ، ثم يستطرد فيذكر أن التجربة أثبتت خطأ هذا الرأي الشائع حتى في حالة الوحدات الصغيرة Small Units ثم يعود فيقول أننا نكرر ونكرر أن مصاعب المتاجرة والإدارة ترجع إلى ضعف التنظيم ، إما للأخطاء التي تحدث عند تحديد الاختصاصات والمسئوليات والعلاقات بين من يتولونها وإما لغياب مثل هذه الخطة التي يسترشد بها المسئولون كما هو الكثير الغالب ، ولاشك أنه في مثل هذه الحالات ، يتراكم

---

1 ) **The principles & Practice of Management, By: F.L. Brech, Longmans, Green Company, 1953.**

العمـــل ، ويحـــدث الازدواج في الجهود ، وترتكب الأخطاء نتيجة لعدم الفهم ، هذا فضلاً عن أن كثيراً من الأشياء المهمة لا تجد من يقوم بها نظراً لعدم وجود شخص مسئول عنها.

كـــل ذلك يرجع إلى عدم تقدير أهمية التنظيم وإعتباره الإطار الـــذي توضع داخله الإدارة فإنه بدون هذا الإطار لا يمكن أن تكون الإدارة سليمة وفعَّالة.

والتنظيم وثيق الصلة بالسياسة التي تسير عليها الجمعية ، فلا يمكـــن تحديد المسئوليات إلا إذا عرفت السياسة ، ذلك لأن السياسة تبـــين مـــا يجب عمله ، والتنظيم يضع الخطط العريضة للعمليات الـــضرورية التـــي يقوم عليها تنفيذ هذه السياسة ، فيوضح أهداف الجمعـــية وأغراضـــها وكيفية تحقيقها ، والوسائل التي يمكن قياس النـــتائج بوســـاطتها وتوزيـــع المـــسئوليات يفيد في وضع الخطط التفـــصيلية للعمـــل ووســـائل تنفيذ هذه الخطط. كما يفيد في تحقيق التناسق لأن كل فرد إذا عرف الوظيفة التي يؤديها ، والعلاقات بينه وبـــين المسئوليات المختلفة ، كان لذلك أثره في تحقيق التناسق بين مـــن يـــتحملون هـــذه المسئوليات ، وفي رفع الروح المعنوية بين مخـــتلف الأفـــراد وتحقيق التعاون بينهم ، وإثارة الرغبة عندهم في بذل جهود أكثر.

وقـــد يقـــال أن التنظيم وحده لا يحقق كل هذه المزايا ، ولكنه دون شك الأساس في تحقيقها.

**وضع ذوي الكفايات في المناصب الرئيسية :**

ومـــا يقع على عاتق مجلس الإدارة العمل على شغل الأماكن الرئيـــسية في الجمعية بذوي الكفايات من المتخصصين القادرين ، فإن هؤلاء سيقع على كواهلهم عبء المشاركة في تنفيذ الخطط التي رسمتها الجمعية لتحقيق أهدافها القريبة والبعيدة ، ولهذا يجب وضع

نظـــام للإختيار والتعيين ، ونظام للأجور والمرتبات يراعى فيه ما تدفعه المنشآت الأخرى المماثلة.

كـــذلك يجـــب وضع برنامج شامل لتدريب العمال والموظفين للإرتفاع بمستوى كفايتهم ، وإستكمال أوجه النقص في معلوماتهم ، وبـــذلك يسير العمل طبقاً لسياسة ثابتة موحدة فتحول دون الفوضى وبعثرة الجهود ، وتقضي على عوامل المحسوبية والوساطات ، فإن هـــذه العـــوامل كثيراً ما تكون سبباً في تعيين من لا يحسنون القيام بأعـــباء وظائفهم ، ثم ينعكس أثر ذلك على الجمعية فيهبط مستوى كفايـــة نـــشاطها وخدماتها ، مما يكون سبباً في إنفضاض كثير من الأعضاء عنها.

**وسائل فعالة للرقابة :**

ويجـــب علـــى أعـــضاء مجلس الإدارة أن يعملوا على وضع وسائل فعَّالة للرقابة تشمل كل أوجه نشاط الجمعية ، وتضمن تحقيق نتائج يمكن الاطمئنان إليها والرضا عنها ، والأساس السليم للرقابة هو جمع الحقائق وتقدير قيمتها داخل نطاق الجمعية أو خارجها.

وعندي أن عنصري التخطيط والرقابة متداخلان وإن كان كل منهما يتطلب فناً في العمل فإنهما ركنان يتكون منهما الأساس الذي يقـــوم علـــيها الإشـــراف العام ، ثم أنهما يعتبران الوسيلتين اللتين تمـــارس الإدارة عملها عن طريقهما ويتوقف نجاحهما على إستعداد المديـــرين لـــتحمل المسئوليات الملقاة على عاتقهم ، فالتخطيط يقوم على أساس وضع البرامج التي تتبع ، وتحديد المسئوليات وطبيعتها ودرجـــتها ، ثـــم كيفية الاستعانة بالسلطة في التنفيذ ، والرقابة تقوم على ملاحظة تحقيق البرامج والمسئوليات وبيان الأسباب التي أدت إلـــى عدم تحقيقها ولهذا يجب أن تكون خطة الرقابة مرسومة بدقة بحيث تشمل كل أوجه النشاط المختلفة في الجمعية ، وتخول الإدارة

العليا سلطات تتناسب مع المسئوليات الملقاة على عاتقها وتحررها من التفاصيل غير الضرورية ، وتنتهج من الوسائل ما يضمن لها الوصول إلى النتائج التي ترضى عنها.

والخطة السليمة للرقابة يجب أن تتضمن العناصر الآتية :

١) الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه الجمعية.

٢) الطرق والوسائل التي تمكن الجمعية من تحقيق هذا الهدف.

٣) المقاييس أو المعايير التي تقدر بها كيفية أداء العمل على خير الوجوه الممكنة.

٤) التقديرات التي توضع لأداء الأعمال لمعرفة مدى الكفاية عند التطبيق.

ويجب الاستعانة عند وضع مثل هذه الخطة بذوي الكفايات من الموظفين وغيرهم ، ويحسن أن تشترك مع هؤلاء لجان فنية من الأجهزة التعاونية المتخصصة ، كالاتحاد التعاوني أو جمعية الجملة. ويجب عند وضع مثل هذه الخطة للرقابة أن تكون مفهومة ، وأن تغطي أوجه النشاط المختلفة بالجمعية حتى تحقق الأهداف المرجوة منها.

وأرى أنه لضمان تحقيق الرقابة ، يجب أن توضع سياسات الجمعية كتابة وبدقة ثم توزع على المختصين ، ثم تراجع من وقت لآخر لإدخال ما يعن من تعديل حتى تتمشى مع التطورات المستمرة ، ويمكن أن نصل إلى ذلك عن طريق كتيب يشرح سياسة الجمعية شرحاً تاماً تضعه هيئة من المختصين في الجمعية ، وتستعين في وضعه بالأجهزة الفنية المختصة في الاتحادات التعاونية ، وكما ذكرنا وكررنا يجب أن تكون هذه الخطة

من المرونة بحيث تتطور مع تقدم الجمعية وإتساعها ، ثم توضع الوسائل الفعَّالة للرقابة على المنظمة بأكملها ، وعلى الأشخاص المسئولين بحيث تتأكد الجمعية من أنها وضعت ذوي الكفايات في المراكز التي يستحقونها وينهضون بتبعاتها وأعبائها.

وهكذا يتبين أن وضع السياسات للجمعية يتطلب دراسات وافية من أشخاص يجدون من سعة الوقت ما يمكنهم من معرفة الوظائف التي تتطلبها هذه السياسات ، وهذا يتطلب من لجنة المؤسسين بادئ ذي بدء أن تستعين بمن تشاء من الأجهزة الفنية المتخصصة في المنظمات التعاونية العليا ، وأن تكون لجاناً فرعية لدراسة مختلف الوظائف وإقتراح السياسات التنظيمية على أن يكون بعض أعضاء مجلس الإدارة في هذه اللجان ، ثم يكون على لجنة المؤسسين بعد ذلك أن تنسق المقترحات المختلفة وتضعها في خطة واحدة.

وفيما يلي بعض اللجان الفرعية التي يمكن أن تشترك في دراسة هذه السياسات[١].

**أ) لجنة فرعية لدراسة السياسة البيعية :**

وعند وضع هذه السياسة يجب أن توضح اللجنة ما يأتي :

**١) السياسة العامة للبيع :**

- البضائع التي ستقوم الجمعية بالتعامل معها.
- الخدمات المجانية التي تستطيع الجمعية أن تقدمها.
- أي نوع من هذه الخدمات يمكن أن تتقاضى الجمعية عليه أجراً.

---

[١] يرجع في ذلك إلى كتاب Consumer Cooperative Leadership مرجع سبق ذكره.

- هـل توجد الجمعية خدماتها إلى طبقات ذات دخل معين أو تتسع هذه الخدمات لتشمل مختلف أنواع الطبقات؟
- هـل تقتصر الجمعية على بيع خير أنواع المنتجات المعروفة في السوق أو تبيع أنواعاً أخرى من نفس المنتجات لتلبي طلبات جميع العملاء؟
- بأي سعر تبيع الجمعية هذه المنتجات ؟ هل تتبع سياسة السعر العالي أو سياسة السعر الجاري في السوق أو السعر المنخفض ..؟
- السياسة بالنسبة للسلع الأخرى التي تقرر الجمعية إضافتها إلى قائمة السلع التي تتعامل فيها ، وما السياسة بالنسبة لتلك السلع التي قد ترى الجمعية وقف التعامل فيها.
- السياسة بالنسبة لمبيعات الفرصة ( الأوكازيونات).
- السياسة بالنسبة للبضائع البطيئة.
- السياسة بالنسبة للبضائع الموسمية ، وإلى أي مدى يمكن توفيرها بحيث يجد العملاء حاجتهم منها في الوقت المناسب ؟
- السياسة بالنسبة للبيانات والمعلومات التي يجب أن يزود بها العميل وتتعلق بالسلعة المشتراه.
- السياسة فيما يتعلق بالبضائع المردودة.
- السياسة بالنسبة للسلع التي تباع بالأجل.
- السياسة بالنسبة لأخطاء التسليم المحتملة.

- هل يمكن أن تقدم الجمعية خدمات خاصة لأعضائها كاستعدادها لأن تشتري لهم البضائع التي لا تتعامل فيها ، أو أن توصي لهم بالجهات التي يستطيعون الشراء منها؟
- السياسة بالنسبة لشكاوى الأعضاء ومقترحاتهم.
- السياسة بالنسبة لنظافة المحل ونظافة العمال.
- السياسة بالنسبة لقبول الشيكات في الدفع.

**ب) لجنة فرعية لدراسة سياسة الشراء :**

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :

- المبادئ الأساسية للشراء في الجمعية.
- المسئول عن الشراء.
- العلاقة بين الشراء والبيع.
- مصادر المعلومات التي يمكن الاستعانة بها لتحديد الشراء.
- وظيفة لجنة المشتريات بالنسبة للشراء.
- السياسة التي تتبع عند تقديم سلفة جديدة.
- السياسة التي تتبع عند اختيار مصادر الشراء.
- الحالات التي تقصر الجمعية فيها مشترياتها على جمعية الجملة.
- السياسة بالنسبة للهدايا التي تقدمها مصادر الشراء.
- السياسة بالنسبة للخصم الذي قد يمنحه بعض تجار الجملة أو المصانع فيما يتعلق بالشراء النقدي.

**جـ) لجنة فرعية لدراسة سياسة المستخدمين :**

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :

- المبادئ الأساسية التي ترتكز عليها الجمعية في علاقاتها مع موظفيها.
- نوع العلاقة التي يجب أن تكون بين أعضاء مجلس الإدارة والمدير ، وبين أعضاء مجلس الإدارة والمستخدمين ، وبين المدير والمستخدمين.
- السياسة بالنسبة لتدريب العمال والموظفين.
- السياسة بالنسبة لأجور المديرين والمستخدمين.
- السياسة بالنسبة للأجازات.
- السياسة بالنسبة للترقية.
- السياسة بالنسبة للنقل من وظيفة لأخرى.
- السياسة بالنسبة للظروف المحيطة بالعمل.
- السياسة بالنسبة للأجازات المرضية ، وأيام العطلة الرسمية.
- السياسة بالنسبة لشكاوى الموظفين.
- السياسة بالنسبة للفصل.
- السياسة بالنسبة للرعاية الطبية.
- هل يؤخذ بمبدأ تمثيل الموظفين داخل الإدارة ؟

**د) لجنة فرعية لدراسة الإعلان والعلاقات العامة :**

وتنظر هذه اللجنة فيما يلي :

- القواعد الأساسية بالنسبة للإعلان التعاوني.
- القواعد الرئيسية التي تنظم العلاقات بين الجمعية والمجتمع الذي تعمل فيه.
- ما الأغراض بالتفصيل للإعلان التعاوني ، وما الذي تأمل الجمعية في تحقيقه من وراء هذا الإعلان.
- السياسة الرئيسية بالنسبة للإعلان عن السلع.
- السياسة بالنسبة للإعلان في المناسبات الخاصة.
- السياسة بالنسبة للإعلان عن السلع البطيئة الحركة.
- السياسة بالنسبة لبعض الهديا التي تقدم كإعلان عن الجمعية في المناسبات المختلفة ، كالنتائج في أول العام ، وإمساكيات شهر رمضان .. الخ.
- السياسة بالنسبة لإلتزام الصدق في الإعلان.
- السياسة بالنسبة لمراقبة نتائج الإعلان.
- السياسة بالنسبة لنوافذ العرض الخارجية ، والمعروضات داخل المحل.
- السياسة بالنسبة للتبرعات التي تحققها الجمعية للهيئات التي لا تهدف إلى الكسب وتوجد بمنطقة عمل الجمعية.
- ما الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين مصاريف الإعلان وحجم المبيعات.

- ما الذي ينبغي أن تكون عليه العلاقة بين الجمعية والنوادي والطوائف الأخرى التي توجد في منطقة عمل الجمعية.

**هـ) لجنة فرعية لدراسة سياسة المحاسبة والمراقبة :**

وتنظر هذه اللجنة فيما يأتي :

- المستوى الذي تريد الجمعية تحقيقه من قيامها بعمليات المتاجرة.
- نسبة الربح الإجمالي ، ونسبة المصاريف ، وبالتالي الربح الصافي الذي تريد الجمعية تحقيقه.
- سياسة الجمعية في مراقبة البيع النقدي ، هل يعتبر المدير المسئول الوحيد عن مراقبة البيع النقدي – أو يجب أن يشترك معه أحد أعضاء مجلس الإدارة ؟.
- السياسة التي تتبع عند تخفيض أسعار بعض السلع.
- السياسة بالنسبة لدوران البضاعة.
- السياسة بالنسبة لتسعير السلع.
- السياسة بالنسبة للقيام بعمليات الجرد.
- السياسة بالنسبة للتقارير والبيانات اللازمة للقيام بعمليات المتاجرة.
- مسئوليات المدير بالنسبة للمحاسبة وإمساك الدفاتر.

و) تنسيق السياسات :

بعد أن ترفع مختلف اللجان الفرعية تقاريرها لأعضاء مجلس الإدارة ، تعين لجنة لتنسيق هذه السياسات . ويستحسن أن تضم هذه اللجـــنة رؤســـاء اللجان الفرعية ومن يرى المجلس ضمه إليها من الفنيـــين. والـــواجب الأول الذي يقع على عاتق مثل هذه اللجنة هو النظر في كل تقرير على حدة بحيث تضع في إعتبارها ناحيتين :

١) هل غطت هذه التقارير الموضوع كله.

٢) هـــل تحـــتوي هذه التقارير على تفاصيل غير ضرورية كاحـــتوائها على طرق وإجراءات بدلاً من إحتوائها على سياســـات ، فـــإذا وجد أنها تحتوى على مثل هذه الطرق والإجراءات وجب إستبعادها.

بعـــد هـــذه المراجعة الأولية نستعرض السياسات التي تحتوي علـــيها هـــذه التقارير بعضها تجاه البعض لمعرفة ما إذا كان هناك تعـــارض بيـــنها ، أو ما إذا كانت في حاجة إلى مزيد من الدراسة حتـــى يمكـــن إدارة الجمعية بنجاح. ويستحسن دائماً عند بدء حياة الجمعـــية أن تكون هذه السياسات عامة ، وأن لا تدخل الجمعية في كثيـــر من التفاصيل ، ثم تراجع هذه السياسات فيما بعد على ضوء ما تكون الجمعية قد إكتسبته من خبرة أثناء مزاولتها لنشاطها.

صفات لابد منها في أعضاء مجلس الإدارة :

يتبـــين لـــنا من إختصاصات المجلس أنه ينبغي أن تتوافر في أعـــضاء مجلـــس الإدارة الـــصفات التـــي تمكنه من القيام بأعباء وظيفته ، ومن أجل ذلك فإن القوانين التعاونية في شتى أنحاء العالم تـــنص علـــى بعـــض صـــفات يجب أن تتوافر في أعضاء مجلس الإدارة ، لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممـــتلكاتها ، ومن ثم كان لابد أن تتوافر فيهم من هذه الصفات ما

يحول بينهم وبين التطلع إلى أرباح غير مشروعة أو الحصول على أيــة مزايا أخرى خلاف المكافآت التي يسمح لهم بها نظام الجمعية أو قرارات الجمعية العمومية ، ونحن من جانبنا نميل إلى أن يؤخذ في الاعتبار عند إختيار أعضاء مجلس الإدارة صفات أخرى علاوة علــى الــصفات التــي تنص عليها القوانين التعاونية والنظامية ، وللتمييــز بين هذين النوعين ستطلق على الصفات التي تنص عليها القوانــين إسم " الصفات القانونية " أما الأخرى فسنطلق عليها إسم " الصفات الشخصية ".

**الصفات القانونية :**

تخــتلف – باخــتلاف الــدول – الصفات التي تنص عليها القوانين التعاونية والقوانين النظامية للجمعيات بالنسبة لمن يرغبون في ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة.

ففــي مــصر يــشترط القانون التعاوني[١] في عضو مجلس الإدارة أن يكــون مــصرياً ممتعاً بحقوقه السياسية والدينية ، وألا يكــون قد سبق الحكم عليه بعقوبة جناية أو بالحبس أو إحدى الجنح المخلــة بالــشرف أو الأمانــة أو الأخــلاق ما لم يكن قد رد إليه إعتباره.

ومثل هذا القيد يعتبر في رأينا أمراً جوهرياً وضرورياً ، فإن الأشــخاص الــذين حرموا حقوقهم السياسية والمدنية أو الذين سبق الحكــم علــيهم بعقــوبة جــناية أو بالحبس أو إحدى الجنح المخلة بالــشرف أو الأمانة أو الأخلاق يكونون من ذوي السمعة السيئة ، فــإذا تمكــنوا بحــيلة أو وسيلة من الحصول على مقعد في مجلس الإدارة ، ضعف ثقة الأعضاء بجمعيتهم وبمجلس إدارة جمعيتهم ثم

---

١ ) المادة ٢٧ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

أن الشخص الذي عجز عن أن يدير أمور حياته بمعايير النزاهة والشرف ، هو من باب أولى أعجز عن أن يدير شئون الآخرين بهذه المعايير ، ونعتقد أن القانون يقصد من وراء ذلك توجيه نظر الأعضاء إلى ضرورة العناية والاهتمام في التحري والاستعلام عن الصفات الخلقية التي يجب أن يتصف بها المرشحون لعضوية مجلس الإدارة ، وأولها الأمانة ، فإن العضو الأمين لا تنفع معه الرشوة مهما كانت مغرية ، وهو إذا كلف بأداء عمل قام به مع شعوره العميق بالمسئولية وراقب في أدائه ربه وضميره ، وبذل كل ما في مقدوره لتنفيذه على خير الوجوه ، ويجب ألا يغيب عن الأذهان أن هناك مغريات كثيرة أمام عضو مجلس الإدارة ، فمن السهل مثلاً أن يحصل على مبالغ لقاء حضوره جلسات مجلس الإدارة ثم لا يهتم أدنى إهتمام بهذه الجلسات ، ومن السهل أن يقبل المنح والهدايا من الذين يتطلعون إلى خدماته في المستقبل ، ومن السهل أن يدرج إسمه ضمن من يسافرون إلى جهات كثيرة مختلفة لأعمال تتعلق بمصالح الجمعية ثم لا يكون منه إلا مجرد المتعه بالرحلات وتقاضي بدل السفر والنفقات.

إننا لا نطلب المثالية المطلقة ، ولكننا نطالب أعضاء الجمعيات التعاونية بأن يبذلوا بعض الجهد في الاستعلام والتحري[1] عن الذين سيضعون في أيديهم مقاليد أمور جمعيتهم ، فإذا ظهر

---

[1]) في الاتحاد السوفيتي يقع على عاتق الحزب والمسئولين في الحكومة الموافقة على أسماء من يرشحون أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة – ويشترط فيهم أن يكونوا على جانب كبير من الايمان بعقائد الحزب – فضلاً عن توافر أعلى قدر من الخبرة والدراية والبصر بأمور الجمعية.

يرجع في ذلك إلى :

**Cooperative Behind the Iron Curtain. By : Arnold P. Aizsiluicka, Translated by : Eric V. Young-quist Berners Press. Antigo, Wiscounsin 1952, P.28.**

لهم أنهم من الذين عرفوا بالأنانية وحب الذات ، كان مما لاشك فيه أن إنتخابهم أعضاء في مجلس الإدارة سيمكنهم من استغلال مراكزهم بها وقضاء منافعهم ومآربهم الشخصية على حساب المنفعة والمصلحة العامة.

وقد نص القانون التعاوني[1] على أنه يحظر على عضو مجلس الإدارة أن يزاول لحسابه أو لحساب غيره أعمالاً من نوع الأعمال التي تزاولها الجمعية أو أعمالاً تتعارض مع مصالحها.

ومعنى ذلك أن يمنح العضو من ترشيح نفسه إذا كان يزاول لحسابه أو لحساب غيره نشاطاً من نوع النشاط الذي تقوم به الجمعية ، فإذا كان العضو يمتهن " الجزارة " من أوجه النشاط الذي تقوم به الجمعية ، منع بحكم القانون النظامي من ترشيح نفسه ، ولاشك أن هذه القاعدة سليمة معقولة ضرورية ، وقد واجهت الحركة التعاونية فيما مضى كثيراً من الصعاب بسبب إهمال هذا الأمر الخطير[2] ، فإن عضو مجلس الإدارة الذي يزاول نشاطاً تزاوله الجمعية يعتبر منافساً لها ، ومن ثم لا يمكن الاطمئنان إلى سلامة توجيهاته في هذه الناحية . وقد تنشأ صعوبات أخرى سببها أن بعض أعضاء مجالس الإدارة يزاولون نشاطاً معيناً لا يدخل بطريق مباشر في مجال نشاط الجمعية ، ولكنه يعد من الميادين التي يمكن أن يمتد نشاطها إليها ذلك أن هؤلاء الأعضاء قد يضعون العراقيل أمام الجمعية ليحولوا بينها وبين دخول هذه الميادين ، ولهذا يستحسن كذلك أن يتسع حظر الترشيح حتى يشمل الأشخاص الذين يزاولون نشاطاً تفكر الدجمعية في إرتياده.

---

١ ) المادة ٢٨ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

٢ ) يرجع إلى :

**Handbook for Members of Cooperative Committies , By : F. Hall 1931, PP. 99-100.**

وتشترط بعض القوانين التعاونية كذلك لعضوية مجلس الإدارة أن يكون قد مضى على العضو بالجمعية[١] سنتان على الأقل ، ويستثنى من ذلك أعضاء مجلس الإدارة الأول.

وهذا الشرط كذلك يعتبر في رأينا معقولاً لسببين :

أولهما : أن العضو الذي يرغب في ترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة يجب أن يكون عنده إلمام كاف ومعرفة تامة بالجمعية التي سيتولى توجيهها والإشراف عليها ، ولا يتسنى له ذلك ألا بعد الانتظام في سلك عضويتها مدة تمكنه من معرفتها والبصر بشئونها.

وثانيهما : قطع الطريق على اللبن ينضمون إلى الجمعية أو أوقات تقرب من مواعيد انعقاد الجمعيات الومية لانتخاب أعضاء ادارتها بقصف ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة.

ومع هذا لا أرى ما يمنع من أن تنص القوانين النظامية على بعض استثناءات من هذه القواعد في بعض الحالات كحالة تنقلات بعض الأعضاء من جمعية لأخرى بسبب تغير المسكن أو مغادرة المدينة إذا ثبت ولاء هؤلاء الأعضاء للجمعيات التي كانوا ينتمون إليها.

وفي إنجلترا تنص بعض القوانين النظامية[٢] على أنه يجب أن تتوافر في عضو مجلس الإدارة الصفات التالية :

أ) أن يكون حائزاً لعدد معين من الأسهم ، والغرض من ذلك أن يكون للعضو مصلحة جدية في رعاية أموال الجمعية فيبذل قصارى جهده في سبيل نجاحها وإزدهارها ، ولكن هذا الشرط

---

١) الفقرة ب من البند سادساً من المادة (٩) من القرار الوزاري رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ في شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية.

٢) يرجع إلى : ف. س. آلن – السابق ، ص ٤٣.

- في رأينا - قد يحول دون الانتفاع بخدمات بعض ذوي الكفايات ممن لا تتوافر لديهم القدرة على إمتلاك مثل هذا النصاب ، ومع هذا نحبذ الأخذ بهذا المبدأ لأنه حسن في ذاته ، ولكنا نرى عدم المغالاة في تقدير النصاب.

ب) أن يكون العضو قد اشترى بضائع من الجمعية تبلغ قيمتها حداً معيناً أثناء السنة وهذا يعني في نظرهم معرفة مدى ولاء العضو لجمعيته ، وما إذا كان يختصها بمشترياته أولاً ، ونحن لا نعتبر المشتريات مقياساً دقيقاً لتقدير ولاء العضو لأن العائلات تختلف في عدد أفرادها ، كما تتفاوت في مقادير دخولها ، فقد تكون هناك أسرة كبيرة يشتغل معظم أعضائها ، وتأتي إليها مشترياتها باسم رب الأسرة فتبلغ النصاب المحدد بسهولة بل تتعدى هذا النصاب دون أن تكون قد حصلت على نصف أو ربع إحتياجاتها ، بينما يكون هناك إنسان يعيش وحده ، ثم تضطره ظروف معاشه إلى تناول كثير من وجباته خارج المنزل مثلاً ، وهو في نفس الوقت يخص الجمعية بجميع مشترياته ثم لا يصل مع ذلك إلى هذا النصاب ، فإذا كان لابد من أن تأخذ الجمعية بهذا المبدأ وتنص عليه في قوانينها النظامية ، فيجب أن يكون قياس الولاء على أساس تناسب هذا النصاب مع أجر العضو أو مستوى الأجور السائد في المنقطة.

وتمنع بعض الجمعيات أقارب موظفيها من ترشيح أنفسهم لعضوية مجلس الإدارة ، والغرض من ذلك منع المحاباة وقطع الطريق على المحسوبية ، وقد احتدم الجدل والنقاش حول هذا الموضوع ومدى أهميته بالنسبة للحركة التعاونية ، فرأي " ف . س . آلن "[١] أن المحسوبية أمر غير مقبول في الحركة التعاونية ، لأن من الصعب على الجمهور بصفة عامة وعلى

[١]) نفس المرجع السابق ، ص ٤٣.

أعضاء الحركة التعاونية بصفة خاصة ، أن يفهموا لماذا يكون أقارب أعضاء مجلس الإدارة والمديرين هم الأكثر كفاية من غيرهم في شغل الوظائف التي تخلو في الجمعية ، فيختارون دون سواهم ، ثم يكون من جراء ذلك إنتشار الإشاعات بأن الجمعية تدار لصالح الشئون العائلية الخاصة بأعضاء مجلس الإدارة ولا تهتم بمصالح عامة الأعضاء.

إن هذا الاتهام سواء كان على حق أو على باطل ، يؤثر تأثيراً كبيراً على ثقة الأعضاء بمجلس الإدارة ، ويجب أن يكون مفهوماً أن الحركة التعاونية تقوم أول ما تقوم على الثقة ، وأن أي سياسة تقلل من قيمة هذه الثقة تحمل الجمعية تكاليف باهظة ، ثم يستطرد فيذكر أن هناك شواهد كثيرة تثبت أن أقارب أعضاء مجلس الإدارة يرفضون تنفيذ تعليمات المدير ، وهذا مما يضعه في موقف شديد الحرج ، ويجلب المتاعب للجمعية.

ويرى " ف . هل "[1] خلاف ذلك فيقرر أن هذه القاعدة في مجموعها خطأ وأن مساوئها تفوق مزاياها ، ثم يعلل ذلك بأن التعاونيين المخلصين قد تدفعهم الرغبة في خدمة جمعيتهم عن طريق عضوية مجلس الإدارة ، ثم يغمرهم الحماس والإخلاص لها فيرغبون في أن يشاركهم أبناؤهم أيضاً في خدمة الحركة التعاونية ، فإذا وقفت هذه القاعدة دون تحقيق رغباتهم ، فإن عليهم حينئذ أن يختاروا أحد أمرين ، إما أن يقفوا نشاطهم الخاص في جمعياتهم ليفسحوا المجال أمام أبنائهم للعمل فيها ، وإما أن يرسلوا بأبنائهم إلى المنشآت المنافسة ، وهذا ما لا يرضون عنه ، ولا يرغبون فيه ، ثم يستطرد فيقول أنه إذا كانت هذه القاعدة موضوعة لمحاربة المحسوبية فإنها مع ذلك لا

[1] ) مرجعه السابق ، ص ١٠٠.

تحقق هذا الغرض ، بينما تمنع الشخص من ترشيح نفسه للعضوية إذا كان ابن عمه أو خاله موظفاً بالجمعية ، وقد لا تكون بينهما أكثر من صلة القرابة ويندر أن يتزاوروا أو يتصل بعضهم ببعض ، نراها لا تمنع هذا الشخص من ترشيح نفسه للعضوية إذا كان أقرب أصدقائه إليه موظفاً بالجمعية.

ونحن لا نرى ضرورة تفرض على الجمعيات التعاونية أن تنص في قوانينها النظامية على منع ترشيح الأقارب لعضوية مجلس الإدارة ، لأن هذا النص قد يحرم الجمعية من خدمات بعض الممتازين لا لشئ إلا أنهم أقارب بعض الموظفين فيها ، ونعتقد أن العبء الأكبر يقع على عاتق الجمعية العمومية وتدقيقها في إختيار خير العناصر لعضوية مجلس الإدارة ، وعلى أعضاء مجلس الإدارة تعتمد الجمعية في اختيار موظفيها ، فإذا كان اختيارهم للموظفين مشوباً بعيوب أو أغراض ، فيجب على الجمعية العمومية أن تستخدم سلطاتها في منع إنتخابهم مرة ثانية.

ولكني مع هذا أميل إلى إدخال مادة في القوانين التعاونية تقضي بمنع ترشيح أي عضو في الجمعية لعضوية مجلس الإدارة إذا كان موظفاً في الجهات الإدارية التي تخضع جمعيته لرقابتها ، إلا بعد أن يستقيل من هذه الجهات بثلاث سنين على الأقل ، وذلك لأن هذه الجهات الإدارية تملك سلطة منح الإعانات للجمعيات ، كما تملك وقف تنفيذ أي قرار تصدره الهيئات القائمة بإدارة الجمعية إذا كان مخالفاً لأحكام القانون أو لنظام الجمعية أو لمبادئ التعاون ، ولهذا يجب منع شبهة استغلال النفوذ التي قد يتهم بها موظفو هذه الجهات الإدارية عندما يصيرون أعضاء في مجالس إدارة الجمعيات ، ولا مانع من أن يستشير أعضاء مجالس الإدارة هؤلاء الموظفين في

المشاكل التي تعرض لهم إذا كانت طبيعة هذه المشاكل من النوع الذي يستطيع هؤلاء الموظفين أن يدلوا برأي سليم فيه.

وفي انجلترا تنص المادة ٨٩ من القانون النظامي النموذجي للجمعيات التعاونية على منع ترشيح أي عضو بمجلس الإدارة إذا قبل أي منصب بأجر في الجمعية[١].

**الصفات الشخصية :**

**أ) الفهم الكامل لمبادئ التعاون والإلمام بوسائل تطبيقها والخبرة في ذلك من الناحية العملية :**

فإن من الواضح أن مبادئ التعاون هي التي تحكم الإدارة في الجمعيات التعاونية فمن الواجب على من يضطلع بمسئولية التوجيه والإشراف على هذه الجمعيات أن يفهم هذه المبادئ فهماً كاملاً عميقاً حتى يحسن القيام بواجبه في نطاق عمله ، أما إذا انتخب بعض من لا يفهمون هذه المبادئ ، فقد يكون ذلك سبباً في ضياع بعض وقت المجلس ، إذ تقتضي الظروف أن يقوم أحد أعضائه ممن يفهمون هذه المبادئ بتوضيحها لزميله العضو إذا كان لا يفهمها أثناء اجتماعات المجلس حتى تتخذ القرارات في حدود تلك المبادئ ، ولهذا يستحسن أن لا يرشح لعضوية المجلس إلا هؤلاء الذين أظهروا نشاطاً وكفاية في اللجان المختلفة التي كونتها الجمعية من قبل ، لأن المشاركة في نشاط هذه اللجان فوق أنها دليل على رغبة العضو في القيام ببعض الجهود لتنشيط الحركة ، تعطيه كذلك خبرة واسعة ودراية وقدرة على تحمل مسئوليات أكبر وتلجأ بعض القوانين التعاونية أو القوانين النظامية التعاونية إلى النص على وجوب

---

[1]) A person is often disqualified by the rules of his society as a member of committee if he accepts an office of profit in the society''.

مضى فترة معينة على العضو في عضويته للجمعية قبل أن يسمح له بترشيح نفسه لعضوية مجلس الإدارة. وفي الإقليم المصري تنص القوانين النظامية لجمعيات التجزئة على أن تمضي على العضو سنتان بالجمعية[١] قبل أن يكون له هذا الحق. وتستثنى من ذلك أعضاء مجلس الإدارة الأول ، ونرى أنه يستحسن علاوة على ذلك أن يدل ماضيه على أنه واظب على حضور اجتماعات الجمعية العمومية على الأقل.

ب) توافر الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة :

ذلك أن الجمعيات التعاونية للإستهلاك تعتبر وسيلة لتوزيع السلع على الأعضاء ، ولكي تستطيع أداء ذلك بأعلى قدر من الكفاية ، يستحسن أن يكون أعضاء مجلس إدارتها على جانب كبير من الخبرة والدراية بالنظم التجارية الحديثة ، ومما يساعد كثيراً على حسن الإدارة إلمام هؤلاء الأعضاء بقواعد المحاسبة – وإمساك الدفاتر – وكيفية تحليل الكشوف المالية ، حتى يكونوا قادرين على معرفة حقيقة المركز المالي للجمعية ، ومعرفة بعض النسب التي تستخرجها المحاسبة لخدمة الإدارة من حين لآخر لمراقبة أوجه نشاط الجمعية المختلفة ، ومتابعة تطور مركزها المالي بانتظام ، كتلك النسب التي تستخرج شهرياً من الكشوف الشهرية لمعرفة أي تغيرات تطرأ على رأس مال الجمعية العامل ، والأصول والمطلوبات المتداولة وأرقام المبيعات والمصروفات المختلفة.

ج) تقدير وقت الجمعية :

من المهام التي تقع على عاتق مجلس الإدارة ، وضع تصميم للسياسات التي تسير عليها الجمعية وبيان أمثل الطرق

---

[١]) الفقرة (هـ) من المادة رقم ٢١ من القانون النظامي لجمعيات التجزئة.

التـــي تتـــبع لتنفـــيذ هذه السياسات ، ومراقبة التنفيذ للتأكد من حسن أدائه ، وهذه الأمور تتطلب كثيراً من الوقت والجهد من أعــضاء المجلس ، وكلما اشترك أكبر عدد ممكن من أعضاء المجلس في رسم هذه السياسات كان ذلك خيراً وأفضل ، إذ أن جميع أعضاء مجلس الإدارة مسئولون عن النشاط الذي تزاوله الجمعــية ، وعلـــى هذا الأساس يعتبر من المعيب في نظرنا تغيب أعضاء مجلس الإدارة عن حضور الجلسات.

ولقـــد حاول المشرع التعاوني في مصر أن يعالج هذا الإهمـــال فـــنص على أن عضوية مخجلس الإدارة تسقط عن العـــضو الـــذي ينقطع عن حضور ثلاث جلسات متتالية دون عـــذر مقـــبول[1] ، ونحـــن نعتقد أن الجمعية عندما تحدد في قوانيـــنها النظامية عدد أعضاء مجلس الإدارة تكون بالفعل في حاجـــة إلى هذا العدد وعندما تدعو إلى عقد جلسة ترمي إلى الانـــتفاع بجميع أفكار الأعضاء لا مجرد وافر العدد القانوني لاصـــدار القـــرارات ، ومـــن حيث أن هؤلاء الأعضاء قبلوا ترشـــيح أنفـــسهم فيجب عليهم أن يشاركوا مشاركة فعلية في تحمـــل المسئوليات ، ولا يتسنى لأحد منهم ذلك دون أن يكون لديه الوقت الكافي لأداء واجبه على خير وجه.

ومـــن ثـــم يجـــب على أعضاء الجمعيات أن يحرروا مجـــالس الإدارة مـــن أولئك الذين يعتمدون على مجرد شهرة أســـمائهم ثم لا يفعلون شيئاً لمصلحة الجمعية ، ولا يمنحونها جزءاً من وقتهم للمشاركة في البحث والنظر وتحمل مسئوليات فعلـــية داخـــل المجلس ، وإنما ينفقون كل وقتهم في مشاغلهم وأعباء وظائفهم ، ولا يجدون معها متسعاً للمشاركة الفعلية في

---

[1] ) الفقـــرة ٣ مـــن سادساً من المادة ٩ من القرار الوزاري رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ في شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية.

إدارة الجمعية ، ومع ذلك ليس ما يمنع أعضاء مجلس الإدارة من أن يسترشدوا بآراء هؤلاء بوصفهم أعضاء في الجمعية لا أعضاء في مجلس إدارتها ، فهذا أفضل في رأينا من أن تكون لهـم مقاعد شاغرة لا يملئونها ، ثم إن الوقت الذي يطلب من الأعضاء أن يكرسوه لخدمة الجمعية ليس قاصراً على حضور اجـتماعات المجلـس ، بـل أنه لكي تكون هذه الاجتماعات مثمـرة ، يجـب أن يقضي الأعضاء جانبا آخر من وقتهم في البحث ودراسة جداول أعمال هذه الجلسات.

لذلك يجب أن يأخذ أعضاء الجمعيات في إعتبارهم عند إختيار أعضاء المجلس أن تكون لدى هؤلاء الأعضاء الرغبة التامة في منح الجمعية الوقت الكافي ، والسعة في الزمن التي يحققون بها هذه الرغبة.

**وسائل إنتخاب الأصلح :**

لجـأت الحركة التعاونية في بريطانيا ، بعد نيف ومائة عـام مـن الخبرات والتجارب ، إلى عدة طرق تتبع لضمان إنتخاب أصلح الأشخاص لعضوية مجلس الإدارة.

فبعض الجمعيات كانت تطلب من كل مرشح أن يوافيها ببـيان عـن أهدافه ومؤهلاته ، ثم تقوم بطبع هذا البيان على نفقتها الخاصة ، وتوزعه على الأعضاء ، وبعضها كان ينظم عقـد اجـتماعات خاصـة قبل إجتماع الجمعية العمومية التي ستقوم بانتخاب مجلس الإدارة ، فيدعوا الأعضاء لحضور هذه الاجـتماعات ، ثـم يقوم المرشحون بالقاء كلماتهم ، ثم تعطي لأعـضاء الجمعـية فرصة سؤالهم ، ثم يعطون أصواتهم لمن يعتقدون أنه أصلح للقيام بأعباء المنصب.

وقد نبذت غالبية الجمعيات التعاونية البريطانية عادة ترشيح أسماء الأعضاء لعضوية مجلس الإدارة وإنتخابهم في نفس الجلسة ، وصارت تطلب ممن يرغبون في ترشيح أنفسهم للعضوية أن يقيدوا أسماءهم قبل حوالي شهر من تاريخ إجتماع الجمعية ، بل أكثر من هذا عمدت إلى أن تذكر أسماء المرشحين ومن يزكون ترشيحهم مع بطاقة توجيه الدعوة إلى الاجتماع الذي سيجري فيه الانتخاب ثم يقوم سكرتير الجمعية بفحص الترشيحات والتأكد من أنها سليمة وأنها تمت طبقاً للقوانين التعاونية والنظم الداخلية للجمعيات ، وعندما تعقد اجتماعات الجمعيات العمومية تؤخذ الأصوات بطريقة الاقتراع السري.

وتلجأ بعض الجمعيات التعاونية الانجليزية إلى وضع صناديق الانتخاب في الجمعيات قبل موعد عقد جلسة الجمعية العمومية بيوم أو يومين حتى يتسنى للأعضاء أن يدلوا بأصواتهم عند تردد على الجمعية ، أو عندما تسنح لهم الفرصة ، ولزيادة ثقة الأعضاء بعدالة الانتخابات رأت أن يكون لديها مراقبون للصناديق لمراقبة الأعضاء وهم يدلون بأصواتهم ، وأطلقت عليهم إسم Scrutineers ووكلت إليهم القيام بعد الأصوات في الجمعية العمومية تحت إشراف رئيس الجلسة.

## إمتحان المرشحين لأعضاء مجالس الإدارة :

يقول " برفوسور هل " أن طلب إمتحان المرشحين لعضوية مجالس الإدارة في الجمعيات التعاونية في انجلترا قد إزداد بإلحاح خلال السنوات الأخيرة ، لذلك يقوم الاتحاد التعاوني البريطاني بإعطاء دراسات تؤهل العضو لأن يكون أكثر فهماً للواجبات الملقاة على عضو مجلس الإدارة ، وتقام

هــذه الدروس بمدارس في نهاية الأسبوع week end school أو عــن طريق تنظيم فصول خاصة لأعضاء مجالس الإدارة المرتقبين ، ثم يعقد بعد ذلك إمتحان للأعضاء لمعرفة مدى ما اســتفادوه مــن هذه الدراسات ، فإذا اجتاز المرشح الامتحان بنجاح كان ذلك دليلاً على أنه أكثر نفعاً للجمعية من غيره.

وأعــتقد أن نجــاح العضو في مجلس الإدارة يعتمد على صفات لا يمكن معرفتها عن طريق الامتحانات ، فهي مثلاً لا تختبــر درجة ولاء الشخص ، وإنما تعرف درجة هذا الولاء بالنظــر إلــى مــشترياته وأفعالــه. كــذلك لا توضع لنا هذه الاختــبارات شــيئاً عن أمانته ، أو عن قوة روحه التعاونية ، فهــو قــد يــنجح في الامتحانات ومع ذلك لا يكون أميناً ، أو متحلياً بروح تعاوني حق.

لــذلك يحــسن أن يــبذل الأعــضاء بعض الجهد في الاســتعلام والتحــري عــن الذين سيضعون في أيديهم أمور جمعيتهم ، وعلى ضوء ما يسفر عنه تحرياتهم واستفساراتهم ، يــستطيعون إنتخاب الأصلح من بين الذين اجتازوا امتحانات الدراسات المنظمة.

**مركز المرأة :**

دلــت كثيــراً مــن المواقف في الدول العربية ، على الرغبة الصادقة من جانب المرأة العربية في المشاركة بنصيب فعّــال في بناء مجتمعنا الحديث ، فقد خاضت بعض السيدات المعــارك الانتخابــية وصــمدت لمــا قابلهــا من صعاب ، واســتطاعت إقناع الناخبين بكفايتها وقدرتها على العمل جنباً إلــى جنب مع الرجل في مختلف الميادين الاجتماعية والثقافية والرياضــية والفنية والأدبية ، كما وأنها تقوم بنشاط ظاهر في

ميدان النشاط الاقتصادي ، ويعتمد عليها كثير من محال الأقسام وغيرها في القيام بمهمة البيع فيها ، بل إن المرأة إستطاعت أن تضارع زميلها الرجل في الثقافة فحصلت على شتى أنواع الشهادات وتخرجت في مختلف المعاهد والكليات ، وكافحت من أجل العلم في الداخل والخارج ، وشهد كثيرون بنجاحها في مختلف هذه الميادين. ولذلك أرى أن يفسح لها المجال في مجالس إدارة الجمعيات التعاونية خاصة الاستهلاكية لتدخل عضواً فيها ، فإن أهداف المرأة تتلاقى مع أهداف الحركة التعاونية الاستهلاكية في كثير من النواحي ، ذلك لأن الحركة التعاونية الاستهلاكية تهدف في جملتها إلى توفير إحتياجات الأعضاء من مأكل وملبس وأدوات منزلية ومسكن وما إلى ذلك من أنواع السلع والخدمات الاستهلاكية بأسعار في متناول مقدرة الأعضاء المالية ، وهذه السلع والخدمات تتصل بمهام ربة البيت من حيث يقع على عاتقها العمل على توفير أعلى قدر من الرفاهية لأعضاء الأسرة في حدود دخلها ، ومن ثم أرى أنه يجب أن يمتد نشاط المرأة حتى تشارك مشاركة فعَّالة في الحركة التعاونية الاستهلاكية عن طريق الانضمام إلى عضويتها والعمل في اللجان المختلفة بها ، وترشيح نفسها لعضوية مجالس الإدارة إذا توافرت لديها الكفاية والاستعداد لأداء الواجب.

ولقد قامت المرأة بنصيب فعَّال في الدول التي تقدمت فيها الحركة التعاونية الاستهلاكية ففي إنجلترا وهي مهد التعاون الاستهلاكي " تعتبر المرأة عنصراً في غاية الأهمية لتقدم الحركة التعاونية الاستهلاكية " ويطلق عليها هناك[١]

[1]) **Coopaeratives the British Achievement. By: Paul Greer. Harper & Brothers Publishers: New York 1955, pp. 89-90.**

" المرأة ذات السلة The Woman with The Basket " ويلاحظ أن الدور الذي تقوم به يتسع رويداً رويداً ، فقد دلت إحصاءات الهيئة النسائية التعاونية Woman's Cooperative Guild على أن ١١٧ من أعضائها أعضاء في مجالس إدارة الجمعيات ، ١٩٢ أعضاء في اللجان التعليمية ، وأن لها عضواً يمثلها في كل من الحزب التعاوني البريطاني ، والجمعية المتحدة للخبز ، والاتحاد التعاوني البريطاني. أما شعار هذه الهيئة التعاونية النسائية الذي تنادي به دائماً في حملاتها فهو " أسعار مخفضة .. وعائد أقل ".

وتقول مسز فلورنس Mrs. Florence M. Cornilli نائبة جمعية لندن التعاونية[١] وهي تضم أكثر من مليون عضو : إن كثيراً من الخدمات الاجتماعية التي تعمل الآن في خدمة الجمهور كانت بفضل جهود هذه الهيئة على مر السنين.

وقد تأسست الهيئة التعاونية النسائية عام ١٨٨٣ ، ولها فروع محلية ، وهي تهدف إلى خلق رأي عام في صالح الحركة التعاونية ، كما تعمل من أجل السلام[٢].

ويقول هل – ووتكنز " أنه لا توجد هيئة ساعدت على نشر الحركة التعاونية في بريطانيا مثل الهيئات النسائية " ، فقد كانت تفتح أبوابها لجميع النساء من جميع الطبقات ، وأدت خدمات جليلة للطبقات العاملة من النساء ، وهيأت لهن أن يأخذن مكانهن اللائق بهن تحت الشمس. وقد ساعدتهن الحركة التعاونية فخصصت لهن مكاناً في مجلتها أسمته (ركن المرأة)

---

١) يلاحظ أن نصف عدد أعضاء مجلس الإدارة في جمعية لندن من الزوجات.

2) History of Cooperation, By : Emory S. Bogardus. The Cooperative League of the U.S.A. Chicago-Washington, 1955, p.16.

وقد ساعدت هذه الهيئة على الأخذ بيد المرأة ، ورفع مستواها الأدبي في جميع أطوارها ، سواء أكان ذلك في المنزل ، أم في الحانوت ، أم في المصنع ، أم في الحكومة. ووجهت نظر الحكومة إلى وضع قوانين لحماية المرأة ، ودعون إلى عدم حرمان الأطفال من التعليم الذي يحول دونه العمل في المصانع ، وشاركت في الجهود التي بذلت لإعطاء المرأة حق الانتخاب.

وفي السويد والنرويج وفنلندا والدانمارك وهولندا وبلجيكا وروسيا .. وغيرهما من الدول التي ازدهرت فيها الحركة التعاونية الاستهلاكية ، نجد المرأة تلعب فيها دوراً كبيراً لأنها أكثر الناس تأثيراً بها.

لذلك يجب أن يمتد نشاط المرأة في الدول العربية حتى يشمل الحركة التعاونية الاستهلاكية ، فالمبادئ التعاونية ، والقوانين التعاونية عندنا لا تمنعها من أن تأخذ مكانها اللائق بها في هذه الحركة. ولكننا نحذر من تأييد ترشيحها لمجرد العطف عليها ، فقد عمدت بعض الهيئات النسائية في الخروج إلى تعقيد ترشيح سيدات لا لشئ إلا لأنهن من جنسهن. وقد حدث هذا في انجلترا[١] وحدث في أمريكا ، وهو خليق أن يحدث عندنا أيضاً. وفي هذا يقول بروفسور هل[٢] " إنه أمر سليم أن توضع المرأة على قدم المساواة مع الرجل فيما يتعلق بالانتخاب لعضوية مجالس الإدارة في الجمعيات التعاونية ، فالقانون يسوي بينهما في عضوية هذه الجمعيات ، ولكن يجب عند إنتخابهن لعضوية مجلس الإدارة أن يكون ذلك لأنهن أصلح الأشخاص ، لا لمجرد أنهن نساء ".

---

١ ) V.S. Alanne المرجع السابق ، ص ٤٦.
٢ ) F. Hull نفس المرجع السابق ، ص ١٠٢.

**مدة العضوية بالمجلس :**

ينص القانون التعاوني[١] في مصر على أن يعين القانون النظامي للجمعيات التعاونية مدة العضوية في مجلس الإدارة بحيث لا تجاوز ثلاث سنوات ، وينص القانون النظامي[٢] الجديد في مصر لجمعيات التجزئة على أن مدة العضوية بالمجلس ثلاث سنوات ، ويتجدد من أعضائه الثلث في كل سنة ، ويستمر مجلس الإدارة الأول بصفة استثنائية لمدة ثلاث سنوات وفي نهاية هذه المدة ينتخب مجلس إدارة جديد يقترع على إسقاط ثلث الأعضاء في نهاية المدة الأولى له ، وفي السنة التالية يقترع على إسقاط الثلث أيضاً من بين الأعضاء الذين لم تصبهم القرعة في المدة السابقة ، ثم يتبع بعد ذلك نظام الأقدمية في إسقاط الأعضاء سنوياً.

والحكمة التي يهدف إليها المشرع التعاوني من بقاء أعضاء مجلس الإدارة الأولى لمدة ثلاث سنوات هو توافر عامل الاستقرار في إدارة الجمعية عند بدء حياتها ، وإكتساب أعضائها الخبرة اللازمة لإدارتها[٣] من طول الممارسة لشئونها.

غير أن بقاء أعضاء مجلس الإدارة الأول مدة ثلاث سنوات لا يعتبر وحده كفيلاً بتوفير عامل الاستقرار في الجمعية ، بل لابد مع ذلك من أن تتوافر الخبرة والكفاية في أعضاء هذه المجالس من أول الأمر ، أما إكتساب هذه الخبرة أثناء حياة الجمعية عن طريق الممارسة ، فذلك طريق وعر

---

١) المادة رقم ٢٦ من القانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

٢) المادة ٢٣ من القانون النظامي النموذجي الجديد المعدل طبقاً للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

٣) المادة ٢٣ من القانون النظامي النموذجي الجديد المعدل طبقاً للقانون رقم ٣١٧ لسنة ١٩٥٦.

يكلف التعاونيين كثيراً ثم يكون بعد ذلك على حساب الأعضاء المساهمين ، لأنهم يثقون في التعاون ويعتقدون أن الحكومة تراقبه ، وتسهر عليه ، وترعى مصالحه ، وهم تحت تأثير الاطمئنان إلى هذه الفكرة ، يهملون في القيام بما تلقيه عليهم العضوية من واجبات الرقابة بحجة أن الحكومة أقدر على القيام بهذه المهمة ، ولاشك أن مرجع هذا هو نقص الوعي والثقافة التعاونية وعدم الإلمام بما للعضوية في الجمعيات التعاونهية من حقوق وما عليها من واجبات ، ونعتقد أن هذا النقص في المعرفة هو السبب في أن كثيراً من أعضاء مجلس الإدارة يظلون السنوات الطوال قابضين على أزمة وظائفهم في المجلس لالا يتغيرون ولا يتبدلون ، ولو كانت إدارتهم للجمعية غير سليمة.

وقد حاولت بعض الجمعيات في الخارج التغلب على صعوبة بقاء أعضاء مجلس الإدارة الأول في إدارة الجمعيات ثلاث سنوات متتالية دون أن يكون لأعضاء الجمعية رأي في بقائهم فاستخدمت لذلك عدة وسائل تنظيمية في إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة ، منها أنه إذا كان عدد أعضاء مجلس الإدارة سبعة مثلاً[١] ، نص في القوانين النظامية – كما هو متبع في بعض الجمعيات بأمريكا – على أن تنتخب الجمعية العمومية الأولى للمؤسسين – بعد النشر عن الجمعية – ثلاثة أعضاء من الأعضاء السبعة لمدة سنة ، وعضوين لمدة سنتين ، وعضوين لمدة ثلاث سنوات ، وبعد ذلك يجدر إنتخاب المقاعد التي تنتهي مدتها لمدة ثلاث سنوات.

---

1 ) **Concaumer Cooperative Leadership. Parcy S. Brown. Edward A. Fiene Good Will Fund, Inc. Boston 9 Mass: 1945, pp. 96-97.**

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء في السنة الأولى ، وثلاثة أعضاء في السنة الثانية ، وعضوان في السنة الثالثة ، وعضوان في السنة الرابعة ، ثم يتوالى تكرار الانتخاب بعد ذلك سنوياً طبقاً لهذه الأعداد ٣ – ٢ – وهكذا دواليك .. كما هو موضح بالجدول الآتي :

كيفية إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة في جمعية

يبلغ عدد أعضاء مجلس إدارتها سبعة أعضاء

| موعد إنعقاد الجمعية العمومية | مقاعد مدة الإنتخاب الأولى لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها ثلاثة مقاعد | مقاعد مدة الإنتخاب الأولى لها عامين ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدين | مقاعد مدة الإنتخاب الأولى لها ثلاث أعوام ثم يتجدد الانتخاب كل ثلاثة أعوام وعددها مقعدان | عدد من يتم إنتخابهم في الجمعية العمومية |
|---|---|---|---|---|
| الأولى | ٣ | ٢ | ٢ | ٧ |
| الثانية | ٣ | – | – | ٣ |
| الثالثة | – | ٢ | – | ٢ |
| الرابعة | – | – | ٢ | ٢ |
| الخامسة | ٣ | – | – | ٣ |
| السادسة | – | ٢ | – | ٢ |
| السابعة | – | – | ٢ | ٢ |
| الثامنة | ٣ | – | – | ٣ |
| التاسعة | – | ٢ | – | ٢ |
| العاشرة | – | – | ٢ | ٢ |

**طريقة ثانية :**

تنتخب الجمعية العمومية أربعة أعضاء من سبعة لمدة سنة ، والثلاثة الآخرين لمدة سنتين ، ثم يعاد إنتخاب المقاعد جميعها بعد

نهاية مدتها لمدة سنتين ، أي أن القاعدة في التجديد أن يتم دوريا كل سنتين. ومن قبيل الاستثناء يحدد نصف عدد المقاعد تقريبا بحيث تكون مدة الانتخاب الأول لها عام واحد.

ولتطبيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء في السنة الأولى ، وأربعة في السنة الثانية ، وثلاثة في السنة الثالثة ، ثم يتوالى الانتخاب بعد ذلك في السنين المتعاقبة ٤ ، ٣ وهكذا دواليك – كما هو موضح بالجدول الآتي :

طريقة أخرى لكيفية إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة
في جمعية يبلغ عدد أعضاء مجلس إدارتها سبعة أعضاء

| موعد إنعقاد الجمعية العمومية | مقاعد مدة الإنتخاب الأولى لها عام واحد ثم يتجدد الانتخاب كل عامين وعددها أربعة مقاعد | مقاعد مدة الإنتخاب الأولى لها عامان ثم يتجدد الانتخاب كل عامين وعددها ثلاثة مقاعد | عدد من يتم إنتخابهم في الجمعية العمومية |
|---|---|---|---|
| الأولى | ٤ | ٣ | ٧ |
| الثانية | ٤ | – | ٤ |
| الثالثة | – | ٣ | ٣ |
| الرابعة | ٤ | – | ٤ |
| الخامسة | – | ٣ | ٣ |
| السادسة | ٤ | – | ٤ |
| السابعة | – | ٣ | ٣ |

## طريقة ثالثة :

وهناك طريقة أخرى ينص عليها القانون النظامي للجمعية ، وهي تقسيم مقاعد أعضاء مجلس الإدارة إلى أنواع : النوع الأول تكون مدة عضو مجلس الإدارة فيه عاما واحدا ، والنوع الثاني تكون مدة العضوية فيه عامين ، والنوع الثالث تكون مدة العضوية

فـــيه ثلاثة آعوام ، فإذا كان عدد أعضاء مجلس الإدارة في الجمعية ســـبعة مثلاً ، خصصت ثلاثة مقاعد ينتخب من يرشحون لشغلها مدة ســـنة ، ثـــم تنتهي عضويتهم في نهاية السنة ، ويكون على الجمعية العمومية في إجتماعها السنوي أن تعيد إنتخابهم أو تستبدلهم بغيرهم ، ويخصص مقعدان ينتخب من يرشح لشغلهما لمدة سنتين ، أي أن مـــدة عضويتهما في المجلس تستمر عامين ، وفي نهاية المدة يكون علـــى الجمعية العمومية في اجتماعها السنوي أن تعيد إنتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما. كذلك يخصص مقعدان ينتخب من يرشح لشغلها مـــدة ثلاث سنوات أي أن مدة عضويتهما بالمجلس تستمر لمدة ثلاثة ســـنوات ، وفـــي نهايـــة هذه المدة يكون على الجمعية العمومية في اجتماعها السنوي أن تعيد أنتخابهما أو تستبدلهما بغيرهما.

ولتطبـــيق هذا النظام ينتخب سبعة أعضاء في السنة الأولى ، وينتخب ثلاثة أعضاء في السنة الثانية ، وخمسة أعضاء في كل من الـــسنوات الثالـــثة والرابعة والخامسة ، وثلاثة في السنة السادسة ثم يتوالـــى بعد ذلك تكرار إنتخاب أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات العمومية على توالي السنين طبقاً للأعداد الآتية : ٧ – ٣ – ٥ – ٥ – ٣ وهكذا دواليك .. وذلك كما هو موضح بالجدول الآتي :

| موعد إنعقاد الجمعية العمومية | مقاعد يتجدد الانتخاب لها سنوياً وعددها (ثلاثة مقاعد) | مقاعد يتجدد الانتخاب لها سنوياً وعددها (مقعدان) | مقاعد يتجدد الانتخاب لها كل ثلاثة أعوام وعددها (ثلاثة مقاعد) | عدد من يتم إنتخابهم في الجمعية العمومية |
|---|---|---|---|---|
| الأولى | ٢ | ٢ | ٢ | ٧ |
| الثانية | ٣ | – | – | ٣ |
| الثالثة | ٣ | ٢ | – | ٥ |
| الرابعة | ٣ | – | ٢ | ٥ |
| الخامسة | ٣ | ٢ | – | ٥ |
| السادسة | ٣ | – | ٢ | ٥ |
| السابعة | ٣ | ٢ | ٢ | ٧ |
| الثامنة | ٣ | – | – | ٣ |
| التاسعة | ٣ | ٢ | – | ٥ |
| العاشرة | ٣ | – | ٢ | ٥ |
| الحادية عشر | ٣ | ٢ | | ٥ |
| الثانية عشر | ٣ | – | | ٣ |

قد تكون هذه الطريقة معقدة بعض الشئ ، ولكنها أفضل عن غيـرهما لما تتمتع به من ميزات كثيرة ، فإنها تحول دون أن يتغير أعضاء مجلس الإدارة جميعاً عقب السنة الأولى ومن ثم يمكن تجنب الوقـوع فـي أخطـاء سبق إرتكابها ، وهي من ناحية أخرى تمنع إستمرار أعضاء مجلس الإدارة جميعاً في مراكزهم مدة طويلة ، كما تـسمح فـي نفـس الوقت بتجربة أشخاص جدد كل سنة لمدة عام واحـد ، فإذا أثبتوا جدارة في القيام بأعباء وظائفهم استطاع أعضاء الجمعية انتخابهم بعد ذلك في المقاعد ذات المدة الأطول.

وتــنص معظم الجمعيات التعاونية للتجزئة في بريطانيا في قوانيــنها[1] النظامية على أن تكون مدة العضوية لمجلس الإدارة إما ســنة أو سنتين ، وهناك كثير من الجمعيات لا تسمح لعضو مجلس الإدارة أن يــستمر في مقعده بالمجلس أكثر من ست سنين متتالية ، وبعــد مضي فترة معينة تتراوح بين ستة أشهر وسنة يسمح له بأن يرشح نفسه مرة ثانية.

والواقع أن التغيير الكثير في أشخاص أعضاء مجلس الإدارة مــع توافــر الكفايات اللازمة ، ليس في مصلحة الجمعية ، لأنه قد يعــرقل ســير تقدم الجمعية في سياستها المرسومة ، ثم إن أعضاء مجلــس الإدارة الذين يعملون في فترة معينة وتتوافر فيهم الكفايات اللازمــة تــسود بينهم روح الفريق في العمل كما هو المرغوب فيه والمطلــوب داخــل المجلــس ، كما أنهم يكتسبون مزيداً من الخبرة والبــصر بأمور الجمعية ومشاكلها ، وهذا يجعلهم أقدر من غيرهم علــى حلها ، ولذلك يجب أن لا تلجأ الجمعيات العمومية إلى تغيير أعــضاء مجالس إدارتها إلا إذا تبين لها وجود عناصر أصلح وعلى استعداد أقوى للمساهمة في نجاح الجمعية وتقدمها. ويلاحظ كذلك أن من المحتمل وصول بعض الأشخاص إلى عضوية مجلس الإدارة ، ثــم لا يكــون مــنهم بعد ذلك نشاط في الجمعية وهؤلاء يجب على الجمعية العمومية أن تعمل على إستبدالهم بغيرهم.

أمــا ما يقال عن المدة القصيرة من أنها لا تساعد على رفع مــستوى الكفايــة فــي الجمعية ، فهو مردود بأنه إذا أظهر أعضاء مجلس الإدارة الذين يشغلون مراكزهم لفترة قصيرة كفاية في العمل واســتعداد للمــضي فيه ، فليس ما يمنع أعضاء الجمعية عند إنتهاء مــدتهم مــن إعادة إنتخابهم مرة واثنتين وثلاثاً ، ومن ثم أرى أن لا

---

[1]) **Manual for Cooperative Directors by: V.S. Allanne, Cooperative Publishing Association Superior, Wisconsin, 1949, P. 39.**

تتضمن القوانين النظامية للجمعيات التعاونية قيوداً تمنع مثل هذا التكرار ، كما ويجب أن يؤخذ في الاعتبار أنه كلما كانت مدة العضوية في مجلس الإدارة قصيرة ، كان ذلك أقرب إلى مفهوم الديمقراطية.

وهناك من يرى أنه إذا ما نصت القوانين النظامية للجمعيات على بقاء أعضاء مجلس الإدارة لمدة طويلة ، وكذلك تصرفات المجلس لا تحوز ثقة الأعضاء ، فإن في وسعهم أن يقترحوا قراراً يلوم المجلس " vote of censure " فإذا حاز الاقتراح أغلبية الأصوات وجب على المجلس أن يستقيل[١] إذا كان يحترم نفسه.

كما يرى أنه إذا كان هناك بعض أعضاء المجلس قد تمنعهم ظروف السن أو الصحة من القيام بواجباتهم بصورة فعالة ، فإنه يمكن التغلب على ذلك عن طريق النص في القوانين النظامية على أن الأعضاء الذين بلغوا سناً معينة يمنعون من ترشيح أنفسهم ، أما هؤلاء الذين يبلغون هذه السن أثناء مدة العضوية ، فتستمر عضويتهم في المجلس حتى نهاية العام.

**تجديد أعضاء المجلس :**

كان القانون النظامي القديم[٢] للجمعيات التعاونية للإستهلاك في مصر ينص على أن يستمر مجلس الإدارة الأول للجمعية ثلاث سنوات ، وفي نهاية هذه المدة يقترع مجلس الإدارة على إسقاط ثلث الأعضاء وإنتخاب غيرهم ، وفي السنة التالية يقترع على إسقاط الثلث أيضاً من بين الأعضاء الذين لم تصبهم القرعة في المرة السابقة ، ثم يتبع بعد ذلك نظام الأقدمية في إسقاط الأعضاء سنوياً.

---

١) V.S. Allanne المرجع السابق ، ص ٤.
٢) الفقرة الثالثة من المادة التاسعة عشر.

أي أنه طبقاً للقانون النظامي القديم كان ثلث أعضاء المجلس الأول يظلون في مقاعدهم خمس سنوات ، وثلث آخر أربع سنوات ، والثلث الباقي ثلاث سنوات. ويلاحظ أن الأعضاء الذين يظلون في مقاعدهم هذه المدة الطويلة ، لا يرجع بقاؤهم في هذه المقاعد إلى ما عرف عنهم من مقدرة وكفاية ، وإنما يرجع لسبب آخر وهو أن القرعة لم تصبهم في مواعيد التجديد .. وقد يكون هؤلاء الأعضاء غير منتجين في الجمعية ، فيكونون كالمفروضين على الجمعية في هذه المدة الطويلة ، ويكون ذلك مما يقلل كفاية إدارتها.

وقد حدد القانون النظامي الجديد مدة العضوية في المجلس بثلاث سنوات ، وجعل الثلث من أعضائه يتجدد في كل سنة ، وقضى بأن يستمر مجلس الإدارة الأول بصفة استثنائية مدة ثلاث سنوات ، وفي نهاية هذه المدة ينتخب مجلس إدارة جديد ، ثم يقترع على إسقاط ثلث أعضائه في نهاية السنة الأولى له ، وفي السنة التالية يقترح أيضاً على إسقاط ثلث الأعضاء ممن لم تصبهم القرعة في المرة السابقة ، ثم يتبع بعد ذلك نظام الأقدمية في إسقاط الأعضاء كل عام.

ونحن لا نرى ما يبرر استثناء أعضاء مجلس الإدارة الأول ، والسماح ببقاء أعضائه مدة ثلاث سنوات متتالية ، بل نميل إلى الإعتقاد بأن السنوات الأولى من حياة الجمعية هي سنوات وضع التقاليد التعاونية وغرسها في نفوس الأعضاء ، وتعميق معرفتهم لها عن طريق التطبيق العملي ، فإنه هو الذي يعرفهم كيف يمارسون حقوقهم التعاونية ، ثم أن بقاء جميع أعضاء مجلس الإدارة في مناصبهم ثلاث سنوات متتالية دون أن يعرض على الجمعية العمومية السنوية أمر انتهاء مدة بعضهم والنظر في إعادة إنتخابهم أو استبدالهم بغيرهم ، مما يميل بمعظم أعضاء الجمعية إلى إعادة إنتخابهم بعد إنتهاء مدتهم ، مجاراة للوضع السائد المألوف في

تصريف شئون الجمعية واستناداً إلى ما يذاع وقتئذ من أن الأعضاء بحكم أقدميتهم قد اكتسبوا خبرة ودراية بشئون الجمعية لا توجد في غيرهم. ومن ثم يكون تجديد الانتخاب مجرد إجراء روتيني لا يصاحبه التجديد الفعلي في مجلس الإدارة ، ولا التدقيق اللازم في ممارسة هذا الحق الذي يعتبر من أهم حقوق العضوية في الجمعيات التعاونية ، والذي يؤكد سلطة الأعضاء العليا في إدارة الجمعية والإشراف على شئونها.

لذلك أرى ضرورة إعطاء أعضاء الجمعيات العمومية سلطة ممارسة هذا الحق الذي يقوم عليه إشرافهم عليها ، وهو يتمثل في إعادة إنتخاب بعض أعضاء مجلس الإدارة أو استبدالهم بغيرهم كل عام ابتداء من السنة الأولى التي تعقب تأسيس الجمعية.

**تعيين بدل من يتخلف من أعضاء مجلس الإدارة :**

تنص بعض النظم الداخلية للجمعيات التعاونية على أنه إذا خلت مقاعد في مجلس الإدارة في الفترة التي تقع بين جمعية عمومية وأخرى بسبب الوفاة أو الفصل أو الاستقالة ، فعلى لجنة المراقبة أن تندب من يشغل المحال الخالية ، ثم يستمر هؤلاء الأعضاء المنتدبون في مراكزهم بصفة مؤقتة حتى تنعقد الجمعية العمومية وتجرى الانتخاب النهائي[١].

ولكن المشرع التعاوني في مصر أخذ بقاعدة جديدة في التعديل الأخير ، فنص على أنه[٢] " إذا خلت محلات في مجلس الإدارة في الفترة التي بين جمعية عمومية سنوية وأخرى بسبب الوفاة أو الفصل أو الانسحاب ، فعلى مجلس الإدارة أن يشغل

---

[١] ) المادة ٢٣ من القانون النظامي النموذجي القديم للجمعيات التعاونية الاستهلاكية.
[٢] ) البند رقم (٥) من سادساً من المادة ٩ من القرار الوزاري رقم ٩٧ لسنة ١٩٥٧ في شأن تنفيذ بعض أحكام قانون الجمعيات التعاونية.

المحـــلات الخالية ممن حصلوا على عدد الأصوات التالية لمن سبق إنـــتخابهم ، ويـــستمر هـــؤلاء الأعضاء في عضوية المجلس بصفة مؤقتة حتى تنعقد الجمعية العمومية السنوية وتقوم بالإنتخاب النهائي.

وأنا أرى من الخير إدخال بعض التعديل على هذه المادة بحيث توضـــع قيود أو شروط يلتزمها أعضاء مجلس الإدارة حين يدعون من حصلوا على الأصوات التالية لمن سبق إنتخابهم لشغل المحلات الخالية ، كان يشترط في هؤلاء مثلاً أن يكونوا قد حصلوا على عدد مـــن الأصـــوات لا يقـــل عـــن نسبة معينة من مجموع الأصوات الحاضـــرة ، ولتكن هذه النسبة ١٠% مثلاً أو ألا يقل عدد الأصوات التي حصلوا عليها عن نصف ما حصل عليه أقل المنتخبين لعضوية مجلـــس الإدارة ، ذلك لأن تلك الطريقة قد تكون سبباً في أن يشغل هذه الأماكن أشخاص لم يحصلوا على تأييد الأعضاء ، بل ربما كان عـــدد الأصوات التي أعطيت لهم قليلة جداً ، فإذا لم يتوافر مثل هذا الحـــد الأدنـــى مـــن الأصـــوات للأعضاء الذين حصلوا على عدد الأصـــوات التالـــية لمـــن ســـبق إنتخابهم ، فأفضل أن يترك الأمر لأعضاء مجلس الإدارة لاختيار من يرونه صالحاً لشغل هذه الأماكن علـــى أن تـــصادق الجمعـــية العمومية بعد ذلك على هذا التعيين أو تنتخب غيرهم.

أما سبب تفضيلنا لوضع تلك القيود والشروط فهو الرغبة في عـــدم فـــرض شخص أو أشخاص على أعضاء المجلس قد يكونون غير حائزين على ثقة أعضاء الجمعية ، وقد تكون هناك أسباب لعدم تمـــتعهم بهذه الثقة تحمل أعضاء مجلس الإدارة على عدم الترحيب بهم ، وهذا مما قد يخلق جواً غير مناسب للعمل وهو ما يجب تلافيه جهد الإمكان.

وفـــي الـــولايات المـــتحدة الأمريكية تأخذ بعض الجمعيات التعاونية في إعتبارها إحتمال خلو بعض المقاعد أثناء السنة ، فتضع

" بنداً " في جدول أعمال الاجتماع السنوي الذي تجرى فيه انتخابات الأعضاء خاصاً باختيار أعضاء مجلس الإدارة الاحتياطي لشغل المقاعد التي تخلو أثناء العام ، وتشترط فيهم أن يكونوا من الحاصلين على أكبر عدد من الأصوات ، ثم يقترع المجلس على اسمائهم بصفة سرية.

كذلك تترك القوانين النظامية في بعض الجمعيات لبقية أعضاء مجلس الإدارة أمر إختيار من يشغل هذه الأماكن الخالية ، على أن تصادق الجمعيات العمومية بعد ذلك على هذا الاختيار أو تنتخب غيرهم.

وأعتقد أن إنتخاب أعضاء مجلس إدارة احتياطي يعتبر حلاً موفقاً ، كما أنه يتناسب مع مفهوم ديمقراطية الإدارة ، ثم هو إلى ذلك قد يحفز الأعضاء الذين يرشحون أسماءهم كاحتياطي إلى زيادة بذل الجهود في مختلف اللجان بالجمعية ، تمهيداً للفوز بعضوية مجلس الإدارة في المستقبل.

## رابعاً : ديمقراطية الإدارة والإدارة التنفيذية

ذكرنا أن أعضاء مجلس الإدارة في الجمعيات التعاونية هم الذين يضعون السياسات العامة لتحقيق أهداف الجمعية ، سواء في ذلك السياسة القريبة المدى والسياسة التي يمتد العمل بها إلى أمد بعيد ، كما أنهم يشتركون في تقرير ما يرونه أفضل الوسائل وأقربها لتحقيق هذه الأهداف ، ثم يأتي بعد ذلك دور الإدارة التنفيذية ، وهو وضع هذه السياسات موضع التنفيذ ، وقد قلنا أنه ينبغي أن يستعين أعضاء مجلس الإدارة عند وضع هذه السياسات بجميع الكفايات الفنية والإدارية ، وأرى أنه من الأفضل أن يشترك مدير الجمعية مع أعضاء مجلس الإدارة بإبداء الرأي عند وضع السياسات ، حتى يكون على علم تام بالروح التي صدرت عنها ، فيكون أقدر على فهمها وتفهيمها لغيره في مختلف المستويات الإدارية بالجمعية ، بل أنه قد يكون من الخير كذلك الاسترشاد بآراء رؤساء الأقسام إذا عرض الأعضاء مجلس الإدارة ما يستدعي ذلك.

ويعتبر رئيس الإدارة في الجمعية التعاونية للإستهلاك حلقة إتصال بين الإدارة العليا والإدارة التنفيذية ، وهذه تبدأ بمدير الجمعية ثم بمن يليه في المستويات ، ونجاح الإدارة التنفيذية في النهوض بالتبعات يعتمد إلى حد كبير على الدقة في إختيار أعضاء مجلس الإدارة للمدير الكفء الذي يشرف على تنفيذ السياسات المرسومة ، ولهذا يجب أن تبذل الحركة التعاونية للإستهلاك أقصى جهودها لاجتذاب الكفايات الإدارية الفنية ، وإغرائها بالإقبال على العمل في الجمعية وذلك بإعطائها ما تستحق من أجر.

وفي هذا يقول Harrjet Bund and Ethel Mebic Falk[1] قد لا يـرغب كثيـر مـن الأعضاء في الجمعيات التعاونية أن يدفعوا للمديرين الأجور التي يستحقونها ، وكثيراً ما تعمل المنشآت الخاصة علـى إغراء هؤلاء بالعمل فيها ، فتعرض على الأكفاء منهم أجور أعلـى ، ولكـن هناك حقيقة يجب أن تدركها المنظمات التعاونية ، وهي أن المدير الكفء يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة لنجاحها ، وأن مقدار ما يعود على الأعضاء من نفع لوجوده يفوق كثيراً ما يتقاضاه من أجر.

لـذلك يجـب توخي الدقة في إختيار مدير كفء للجمعية ، وأفـضل أن يتم دائماً تعيين المدير عقب الإعلان عن حاجة الجمعية إلـى شـغل هـذه الوظيفة ، وأن ينضم إلى اللجنة المشكلة من بين أعضاء مجلس الإدارة لاختيار المدير ، مندوب عن جمعية الجملة ، ومـندوب عـن الاتحاد التعاوني الإقليمي ، فقد يكون لما لديهما من خبرة أثر في تبصير اللجنة بحيث تختار الصلح من بين المتقدمين.

ويجـب أن يراعى أعضاء مجلس الإدارة عند وضع سياسة الجمعـية ضرورة توافر حسن العلاقة بين المجلس والمدير ، بحيث تقـوم علـى الإحترام والفهم المتبادل ، كما يجب البعد بهذه السياسة عـن كل ما يثير أسباب الاحتكار أو التضارب في السلطات حتى لا تكـون شكوى من أن أعضاء المجلس يتدخلون في عمل المدير ، أو أنهـم لا يقدمون له المساعدة اللازمة التي تمكنه من القيام بالأعباء الملقاة على عاتقه.

والواقـع أن التعاون بين المدير وأعضاء المجلس يعتمد إلى حد كبير على درجة فهم كل منهما لاختصاصات الآخر ، وهذا يمكن تحقـيقه بـتحديد الاختـصاصات والسلطات والمسئوليات في جلاء

---

[1]) **Cooperative Life and Business, Harriet Bunn and Ethel Falk. Milwaukee D.M. Hale and Company, 1936, P. 132.**

ووضـــوح ، بـــأن تـسجل كتابة ويوزع بها كتيب على جميع القوى العاملة في الجمعية ، حتى يفهم كل ما له وما عليه.

**وقـد أشـرنا فـيما سـبق إلى أن السياسات التي يضعها المجلـس يجـب أن تكـون من المرونة بحيث يمكن تعديلها طبقاً لمقتـضيات الظـروف ، فإذا وفقت الجمعية مثلاً إلى إختيار مدير كـفء يحـسن القـيام بواجـباته ، كان من الواجب على أعضاء المجلس أن لا يتوانوا في إعطائه أكبر قدر من السلطات التي تعينه على حُسن الإشراف والتنفيذ ، أما إذا كان حديث عهد بهذا العمل ، أو ظهر من تصرفاته الضعف أو عدم القدرة على القيام بواجبه في صـورة مطمئنة ، فحينئذ يحق للمجلس أن يحتفظ لنفسه بقدر كبير مـن هـذه الـسلطات ، ولكن يجب في كل مرة يقع فيها تغيير في السياسات ، أن يسجل ذلك كتابة حتى لا تختلط السياسات القديمة والحديـثة على المشرفين ويحدث التضارب والاحتكاك ، كما يجب تهيـئة كل الظروف التي تكفل حُسن العلاقة بين المجلس والمدير ، والبعد عن كل ما يعكر الجو بين السلطتين، فإنه " إذا فقد المدير[1] إحتـرامه لأعـضاء المجلس نظر إلى ما بينه أو بينهم من علاقات علـى أنها شر لابد منه Necessary Evil ثم يبدأ في خلق الوسائل التي تيسر له إدارة الجمعية دون الرجوع إليهم ما أمكنه الاستقلال عـنهم ، وقـد يحجـب عن المجلس أموراً كثيرة فيسرع المجلس بالـرد عليه في صورة تشل حركته وتعطل خبرته ، كإخضاع جميع تـصرفاته للمراجعة والتقليل من حريته في العمل ، وبذلك يتدخل المجلـس في إدارة الجمعية ، حتى تصير مهمة المدير قاصرة على تلقي الأوامر والقيام بتنفيذها ، ومن ثم تزداد هوة الخلاف ، وتسود روح الكـراهية ، وتـنعدم الـثقة بين أهم السلطات التي يقع على**

---

1 ) **Consumer Cooperative Leadership, By: Perry S. Brown. Edward A. Filene Pood Will Fund Ine. Boston, , 1945. PP. 112-113.**

عاتقهـــا رسم سياسات الجمعية وتنفيذها وإذا حلّت كل هذه المعاني محـــل الانـــسجام والـــثقة وتبادل الاحترام ، كان المصير الحتم هو الفشل الزريع للجمعية ، كما لوحظ ذلك في الأسباب التي أدت إلى فشل كثير من الجمعيات ، وغالباً ما يوقع المدير اللوم على أعضاء مجلس الإدارة ، ويوقع أعضاء مجلس الإدارة اللوم على المدير ، ممـــا يدل على إنعدام الثقة ، وهذا يفقد بعض الجمعيات مديريها الممـــتازين ، ومـــن حـــيث أنهم يتركون العمل بها إذا سنحت لهم فرص العمل بعيداً عنها ".

ولهـــذا يقع على عاتق رئيس مجلس الإدارة مسئولية إقامة العلاقـــات بـــين المجلـــس والمدير على أسس من الثقة والاحترام المتـــبادل ، بـــل أن هذه تعتبر مهمته الأولى لنجاح المنظمة ولكي يـــتمكن رئـــيس مجلـــس الإدارة من تحقيق ذلك ، يجب أن يتعرف شعور كل عضو من أعضاء مجلس الإدارة وإتجاه المدير ، وكذلك شعور المدير تجاه الأعضاء ، ثم يحاول أن يجعل كلا يفهم الآخر ، وعليه كذلك أن يشجع المدير أن يتحدث إليه بحرية وصراحة ، فإن ذلك يساعده كثيراً على القيام بهذه المهمة ، وهي تحسين العلاقات.

ولعـــل ممـــا يساعد على ذلك أن يعطي المدير حق حضور اجتماعات مجلس الإدارة ، فإن هذا يتيح له فرصة التعبير عن رأيه فـــي المواضيع التي ستطرح للمناقشة ، فإن المجلس قلما يتخذ قراراً فـــي المواضيع المهمة التي يعارضها المدير ، ثم إن حضور المدير جلـــسات المجلـــس يتـــيح له الفرصة كي يتعرف على وجهات نظر الأعـــضاء المتباينة ، وكثيراً ما تؤدي المناقشات إلى الاقناع بوجهة نظر معينة يعمل الجميع متضامنين على تحقيقها.

ويحـــسن أن يراعي دائماً عند إعداد جدول الأعمال إستشارة المديـــر فـــي المواضـــيع التـــي يرغب في عرضها ومناقشتها في المجلس.

وكـــذلك ينبغـــي إذا مـــا كان للمدير حق حضور إجتماعات المجلـــس ، فإن للمجلس كذلك حق توجيهه ، فإذا رأي أنه قد قصر فـــي موضــــوع مـــا وجب عليه أن يشعره بعدم الارتياح إلى ذلك. والمديـــر الكفء الذي يقدر أعباء وظيفته : هو الذي يفسح صدره لكـــل الانـــتقادات التـــي توجه إليه في حضوره ، فإن ذلك خير من الكـــلام الذي يقال عنه خلف الأبواب المغلقة !!؟.. ، فإذا شعر بأن الـــنقد الذي وجه إليه صادر عن رغبة صادقة في المعاونة ، فيجب أن يعمـــل مـــن جانـــبه على تشجيع ما قد يُثار من مواضيع بنفس الـــروح التي صدرت عن المجلس ، ويمثل هذا الجو المشبع بالثقة والفهـــم المتبادل والحرية في النقد ، والرغبة في العمل على إيجاد حلول مجدية بناءة ، يمكن أن تحقق الجمعية نجاحاً كبيراً.

وعلـــى وجـــه الإجمال يجب أن تقوم العلاقات بين المجلس والمدير على القواعد الآتية :

١) وضـــع سياســـات واضحة للجمعية وأهدافها وتسجيلها بالكتابة.

٢) تحديـــد السلطات والمسئوليات لكل من المجلس والمدير بوضوح وجلاء.

٣) المـــبادرة باتخـــاذ قـــرارات ســـريعة فيما قد يطرأ من مواضـــيع وتحديد اختصاصات كل من المجلس والمدير في هذه القرارات.

٤) إشراك المدير في جميع مناقشات المجلس ، والبعد بقدر الإمكان عن إتخاذ قرارات لا يرضي عنها المدير ، فإنه هو الذي تقع عليه مهمة التنفيذ.

٥) أن تسود الحرية والصراحة طبيعة المناقشات التي تدور بـــين المجلـــس والمديـــر ، علـــى أن يكون الهدف هو

المصلحة العامة ، والبعد عن الانتقادات المحرجة بحيث يكون أساس المناقشات قائماً على الثقة والفهم المتبادل والرغبة الصادقة في البناء.

بعض المواضيع التي قد تثير مشكلات بين المجلس والمدير:

أولاً: تعيين الموظفين :

تعتبـــر مشكلات الموظفين من المسائل الأساسية التي تقع ضـــمن نطاق مسئوليات كل من مجلس الإدارة والمدير ، فالمجلس مـــن ناحـــية يـــضع الـــسياسات التي تتعلق بالموظفين ، ويتولى المفاوضات مع ممثلي العمال فيما يتعلق بالأجور وظروف العمل ، والمديـــر مـــن ناحية أخرى يقع على عاتقه الإشراف على هؤلاء الموظفين والعمال وتدريبهم وتنظيم علاقات العمل بينهم.

فمن الذي يأخذ على عاتقه مهمة التعيين ؟

في هذا المجال تطبق قاعدتان أساسيتان[1]

القاعدة الأولى : أن يوكل للمدير أمر إختيار الموظفين ، فلا يرغم على أن يقبل في العمل معه أشخاصاً لا يرغب فيهم.

القاعـــدة الثانـــية : أن يضع المجلس شروط الاختيار ، لأن إختـــيار الموظفـــين يراعـــى فيه الأهداف القريبة والبعيدة المدى للجمعـــية ، لا مجرد تيسير إنجاز الأعمال اليومية في الجمعية كما يكون ذلك غالباً في ذهن المدير.

ثم أن السياسة التي تتعلق بالموظفين تأخذ في إعتبارها مع ذلـــك العمـــل علـــى تدريب قادة المستقبل ، ولهذا يجب أن يكون لمجلـــس الإدارة ســـلطات ومـــسئوليات فيما يتعلق بهم وبتعليمهم وتدريـــبهم ، وبـــتحديد علاقـــاتهم مع المدير ، على أن يؤخذ في

[1]) يرجع إلى صفحتي ١١٥ ، ١١٦ من المرجع السابق.

**الاعتبار دائماً رأي المدير ، وما يبديه من ملاحظات وإعتراضات على بعض الأشخاص متى كانت هذه الاعتراضات جدية ومتصلة بمصلحة العمل ، لا قائمة على مجرد رغبات أو أسباب شخصية.**

ونظراً لأهمية علاقات الموظفين بعضهم ببعض ، وما يتطلبه العمل على حل مشاكلهم من عناية فائقة ، **يحسن بمجلس الإدارة في الجمعيات التعاونية للإستهلاك أن يشكل من أعضائه لجنة خاصة يُطلق عليها إسم " لجنة المستخدمين " للنظر في الأمور التي تتعلق بالموظفين ومشاكلهم** ، بشرط أن تتوافر في أعضائها الكفايات التي تؤهلهم للنهوض بهذه المهمة ، فإذا خلت وظيفة بالجمعية مثلاً نظرت هذه اللجنة فيمن يتقدم لشغلها ، على أن تكون لديها قائمة بأسماء المرشحين المرغوب في استدعائهم ، وقد تجد فيها بعض أسماء يزكيها المدير ، ويقع على عاتق اللجنة أن تختار من الأسماء من تراه أصلح لشغل الوظيفة الشاغرة ، ثم تطلب من المدير إختيار الأفضل من بين الأسماء التي تقدمها إليه. وبذلك يحفظ له الحق في تعيين من يشاء من الموظفين الذين سيعمل معهم ، وتظل لمجلس الإدارة عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه سلطة إختيار الموظفين من النوع الذي يمكنه النهوض بمطالب الجمعية وأعبائها في المستقبل.

ونعتقد أن هذا الإجراء إذا فهم بوضوح ، واتبع بدقة ، أدى إلى تقليل عوامل الاحتكاك كما نعتقد أن الحركة التعاونية الاستهلاكية في الجمهورية العربية المتحدة بحاجة إلى برنامج كامل لتدريب موظفي وعمال الجمعيات التعاونية للإستهلاك ، فإن هذه الجمعيات ستكون دائماً في حاجة إلى موظفين وعمال متخصصين ، فإذا أعيد تنظيم جمعية الجملة بحيث يتوافر فيها التخصص في التعامل في السلع الاستهلاكية ، فإنها تستطيع بالتعاون مع الاتحادات التعاونية الإقليمية ، والاتحاد العام ، القيام بمثل هذا البرنامج ،

وبعدئـــذ " تـــستطيع الجمعيات أن تختار موظفيها على اساس تقسيم الوظائـــف وتحلـــيلها ، وتجد أمامها الفرصة التي تمكنها من إختيار الشخص اللائق للوظيفة التي تصلح له ويصلح لها "(١)

وبـــذلك تقـــل إلـــى حد كبير عوامل الاحتكاك بين المجلس والمدير.

**ثانياً : شكاوى الموظفين :**

ومن المسائل الأخرى التي يتسبب عنها إحتكاك بين المجلس والمديـــر ، موضوع شكاوى الموظفين ، فإن هذه الشكاوى يجب أن تفحـــص بدقـــة وتأخذ قدراً كبيراً من العناية والاهتمام. وأعتقد أنه يحـــسن أن يتقدم الموظفون بشكاواهم إلى المدير ، فإذا شعروا بأن هـــناك غبـــناً قـــد وقـــع علـــيهم منه ، تقدموا بشكاواهم إلى لجنة " المـــستخديمن " المشكلة من بين اعضاء مجلس الإدارة ، فإذا تبين للجنة بعد فحصها للشكاوى أن المدير أخطأ في حق أحد الموظفين ، فعلـــى المجلـــس أن يوجه اللوم للمدير على ذلك ، بحيث يكون هذا اللـــوم بعـــيداً عن الموظفين ، حتى لا يجرح كبرياء المدير وتهون شخـــصيته أمـــام مرءوســـه ، فيـــصعب علـــيه بعد ذلك توجيههم والإشراف عليهم ، ويسهل عليهم أن يستخفوا به وبأوامره ، وحتى لا يضمر المدير شعوراً سيئاً ضد المجلس مما يتنافي مع ما تقتضيه الكفاية الإدارية من ضرورة سيادة حُسن العلاقات وبين المجلس.

فـــإذا كانت الشكاوى التي يتقدم بها الموظفون تتضمن إنتقاد الطريقة التي تدار بها الجمعية وجب إحالتها فوراً على المدير. فإذا وجد المجلس أن المدير يعارض الاقتراحات أو النقد الذي يوجه من الموظفـــين ، فعلـــيه أن يحاول إقناع المدير بتغيير مسلكه وإتجاهه.

---

[1] ) **Planning for Cooperatives Committee.**
**Joseph Pillbert & Others. Midland Cooperative Wholesale.**
**Minneapolis, Minn., P.12.**

ويحسن إذا شعر بجدية هذه الانتقادات ، أن يقوم هو بتوجيهها إلى المدير على أنها صادرة من المجلس لا من الموظفين.

ومهما يكن من شئ ، فإن من السياسة السليمة أن لا يشجع المجلس الموظفين على تقديم الشكاوى إليه مباشرة ، بل ترفع إليه عن طريق المدير . كما يجب أن يفهم الموظفون أن في إمكانهم مناشدة المجلس النظر في قرارات المدير عن طريق لجنة المستخدمين المشكلة من بين أعضائه.

**ثالثاً : شكاوى المستهلكين :**

كذلك يجب تشجيع الأعضاء المستهلكين بصفة خاصة ، وعملاء الجمعية بصفة عامة ، على تقديم آرائهم وشكاواهم للجمعية ، والطريق إلى ذلك أن تهيئ لهم الإدارة " صندوق المقترحات " Suggestion Box فيوضع بمكان ظاهر في الجمعية ، ثم يرفع إلى المجلس تقرير دوري بمضمون هذه الشكاوى والمقترحات.

وجميع الشكاوى – سواء كانت جدية أم غير جدية – يجب فحصها بدقة ، وإعطاؤها ما تستحق من عناية ، فإذا وجد المجلس في أسباب هذه الشكاوى أن المدير تصرف في حدود إختصاصاته واجب عليه أن يقف بجانبه ، ثم ينظر في السياسة المتبعة والعمل على تعديلها بما يحفظ الصالح العام للجمعية إذا كانت هي مبعث هذه الشكاوى ، أما إذا وجد أن المدير أخطأ فيجب أن يطلب منه توضيح الموقف ، ثم يطلب منه كذلك تسوية الموضوع مع العضو أو العميل الشاكي عن طريق خطاب يكتب له أو تفاهم شفوي يتم معه ، فإن من القواعد الحكيمة أن يعتبر المدير مسئولاً عن علاقة الجمعية بالأعضاء المتعاملين وغيرهم من العملاء ، وأن يعمل على معالجة شكاواهم.

ولـــيكن مفهوماً دائماً أن سلوك المدير يختلف عن غيره من الأشـــخاص ، فيجب أن يكون قادراً على السيطرة على نفسه وكبح جماحها حتى يكون راغباً عن إيمان في إنابة غيره في السلطة بدلاً مـــن الإصــــرار على عمل كل شئ بنفسه. إن المدير يخطط وينظم وينـــسق ويراقب ، ولكنه لا يقوم بعمل الآخرين ، بل إنه في الوقت الـــذي يـــبدأ فـــيه بالقيام باي عمل من أعمال الآخرين يفقد صفته كمديـــر ، إن مهمته هي أن ينمي روح الفريق بين الآخرين ليتمكن من أداء العمل بواسطتهم[١].

**مهارة الإدارة :**

والمدير الماهر يجب أن تتوافر في قيادته ثمانية عناصر[٢] :

**أ) الإنابة : Delegation**

وهـــي أن يخول المدير غيره سلطة القيام ببعض المسئوليات التـــي تـــدخل في حدود سلطاته ومسئولياته ، ولكن النجاح في هذه الإنابة يعتمد كثيراً على درجة الثقة التي تتوافر فيمن سيخولون هذه السلطات ، كما تعتمد على موافقة الشخص الذي خولت له السلطات والمسئوليات بحيث تكون عنده الرغبة الصادقة فيها والعزيمة القوية على أدائها بما تنطوي عليه من مسئوليات وعلاقات.

1) **Professor Michael Jucins, Ohio State University. Modern Praclices for Cooperative, Summary of First Annual. Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program, Highland Pnrk, Illinois, 1952.**

2) **Analysis of the Functions of Directing & Coordinating. Thomas H. Nelson. Partner in Rogers. Slades & Hill , and President of Executive Training. Incorporated. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development program. Chicago, Illinois, 1956, PP. 3-6.**

**والمدير الكفء إذا طلب إليه أداء مهمة معينة لا يقرر بنفسه كيفية أداء هذه الوظيفة ، بل يتخير من يستطيع أداءها وإعداد الوسائل التي تمكنه من أدائها على خير وجه ممكن.**

**ب) العلاقات الإنسانية الطيبة Good Human Relations:**

وهي تبدأ من إيمان المدير بأن الموظفين ليسوا من السلع التي تتعامل فيها الجمعية ، بل أنهم بشر ، لهم حقوق ولهم مشاكلهم ، وفي نفوسهم آمال سواء فيما يتعلق بالعمل أو خارجه ، ويمكن تحقيق العلاقات الإنسانية الطيبة بإتباع هذه القواعد :

**١) الاستماع إلى الشكاوى والعمل على تحقيقها دون أن يكون في تحقيقها تضحية بأهداف الجمعية.**

**٢) إتخاذ أفضل الوسائل لإصلاح الأخطاء.**

**٣) إظهار التقدير لكل من يؤدي عمله على خير وجه ممكن.**

**٤) الحزم مع الاحتفاظ بروح الود والصداقة.**

**٥) الاحتفاظ بمعنويات عالية بين الموظفين وسيادة روح الفريق بينهم.**

**ج) التوجيه الجيد لإتصالات العمل[١]**

**Consultative Management**

ويقصد به توصيل الأوامر والمعلومات من الإدارة إلى مختلف المستويات الإدارية في العمل وبالعكس ، بقصد التأكد من

---

[1]) **Professor Paul D. Bagwell, Head of Department of Comunication Skill. Michigan State College. Fifth Annual Institute of Modern Management of the Cooperative Management Development Program. 1956, P. 22.**

فهم الجميع لهذه الأوامر والمعلومات ، حتى يتمكنوا من تنفيذها على الوجه الذي تريده الإدارة ، وهذا التوجيه الجيد يفيد فيما يلي :

**١) معرفة مدى تجاوب مختلف المستويات لأفكار الإدارة.**

**٢) تهيئة الفرصة أمام الجميع ليعبر كل عن رأيه ، ويشارك في إتخاذ القرارات وبذلك يقبل الجميع على تنفيذ الأوامر والقرارات برضا وإطمئنان.**

**٣) التأكد من أن الأوامر تصل بدقة إلى الذين يعملون في المستويات الأدني.**

**٤) خلق مصادر بناءة من القوى العاملة.**

**د) الإدارة الاستشارية Consultative Management**

ويقصد بها أن تعترف الإدارة بالقوى العاملة التي تكون مسئولة عن تنسيق جهودها فتستشيرها فيما تتخذه من قرارات تكون ذات تأثير على العمل ، ومن ثم يجب أن يكون هناك نوع من التقارب بين الإدارة والمشرفين ، **ثم أن نجاح هذه العلاقة الاستشارية يعتمد إلى حد كبير على مهارة المدير في توجيه الأسئلة ، بحيث تكون بطريقة تخلق من التجارب ما يساعد على تحقيق أهداف الجمعية.**

**هـ) الدوافع الإيجابية : Effective Motivation**

وإيجاد مثل هذه الدوافع يتطلب **أخبار الأشخاص لماذا يؤدون أعمالهم ، والبعد عن طريقة مإصدار الأوامر التي يُراد بها مجرد إنجاز الأعمال ، فإن تبصير الأشخاص بالأغراض التي من أجلها يؤدون أعمالهم يساعد على رضاءهم الشخصي عن عملهم ، ويترتب على ذلك الارتفاع بمستوى الكفاية وتحقيق أهداف الجمعية.**

### و) تنمية روح التعاون بين مختلف الفئات :

**Developing Cooperative Teams**

**ويجب على المدير أن يعمل على إيجاد روح التعاون بين مختلف الفئات التي تعمل في الجمعية ، بحيث يسود هذا التعاون مختلف المستويات الإدارية بالجمعية ، فإن ذلك يساعد على تآلف الجهود ووحدة الجمعية.**

### ز) النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة :

**Developing Subordinates**

وذلك يتطلب من المدير أن يُنمي معلومات من يعملون معه ، ويزودهم بكل ما يراه مفيداً في زيادة الخبرة والقدرة ، وأن يغير من عاداتهم إذا كانت لا تتلاءم مع مصلحة العمل ومصلحتهم ، وأن يوجه ميولهم بشتى الوسائل إلى النشاط النافع المثمر ، حتى يصبحوا قادرين وراغبين فيما يقوم به من تنسيق جهودهم في العمل لتحقيق التوازن ، ثم تحقيق أهداف الجمعية.

### ح) القدوة الحسنة :

**ثم إن القيادات الماهرة التي تجيد فن التوجيه والتنسيق يجب أن ترتقي إلى مستوى المركز الذي تشغله في أخلاقها وسلوكها وتصرفاتها ، بحيث تعتبر قدوة في كل ما تقوله أو تفعله.**

وأعتقد أنه إذا أمكن توفير القيادات التي تتصف بالقدرة والكفاية والقدوة ، ثم طبقت القواعد العلمية للإدارة ، وقامت جمعية الجملة وغيرها من الأجهزة التعاونية في الدولة بوضع البرامج اللازمة للتعليم والتدريب ، فإن الإدارة التنفيذية في الجمعيات التعاونية ستكون من الكفاية بحيث تؤدي مهمتها على خير وجه ، وتقوم بأعبائها على الوجه الذي يحقق لهذه الجمعيات النجاح.

## خاتمـــــة

وفي ختام هذا البحث نؤكد أهمية تطبيق القواعد العلمية للإدارة فـــي التنظـــيمات التعاونية ، ونرى أن تعيد التنظيمات التعاونية في مصر ، وفي البلدان العربية شئونها بحيث تتأكد من توافر العناصر الآتية وفقاً لما تتطلبه القواعد العلمية للإدارة :

**١) يجـــب أن يوجد لدى الجمعية تنظيم سليم يعمل على إيجاد حالـــة توازن في مجموع نشاطها وذلك عن تحديد أهدافها وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وإنسجام تام وتحليل مخـــتلف الوظائـــف اللازمة لتحقيق هذه الأهداف مع بيان الـــسلطات المخولة لها ومسئولياتها وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة للرقابة تمكن من الانحرافات في حينها والمبادرة بتقويمها.**

**٢) يجب أن يكون لدى الجمعية سياسات محددة تحقق الكفايات العلمية في تشغيلها ، وأن لا تعتمد على الأساليب التقليدية أو التوســـع الغيـــر قـــائم علـــى تخطيط سابق ، فإذا كانت الـــسياسات تـــستهدف وضع السلعة في متناول المستهلك الأخير بالصورة التي تضمن إقباله عليها ، فإن ذلك يتطلب ضـــرورة وضـــوحها وأن تبنـــى على أساس التنبؤ بحالة السوق أو بحالة الانتاج وغيرها من العوامل الاقتصادية.**

**٣) يجب أن يتوافر في أعضاء مجالس الإدارة القدرة والكفاية والإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها وذلك لأن هؤلاء الأعضاء يعتبرون أمناء على الجمعية وأموالها وممتلكاتها.**

**٤) يجـــب أن يكـــون لـــدى الجمعية إدارة عامة قادرة على أن تضع الرجل اللائق في المكان اللائق وأن تضع خطط فعَّالة**

للرقابة على وجوه النشاط المختلفة بحيث نضمن أن يكون أداء الأعمال مطابقاً للسياسات الموضوعة وبأعلى قدر من الكفاية.

٥) يجب أن يفهم الأعضاء رسالة جمعيتهم حق الفهم ويعلموا علم اليقين أنهم جزء من الجهاز الذي يسير أمورها ، وأنها ملك لهم جميعاً يستطيعون بتضامنهم وتعاونهم وسيادة روح الولاء بينهم أن يسيروا بالجمعية قدماً إلى النجاح.

٦) يجب أن تحظى الجمعية بالإضافة إلى ثقة الأعضاء ، وأن تحظى أيضاً بثقة المجتمع الذي تعمل فيه ، وذلك يتطلب منها توفير مختلف أنواع السلع والخدمات بصفة عامة ومطالب مستهلكي المنطقة التي تعمل فيها بصفة خاصة ، كذلك المساهمة في رفاهية المجتمع عن طريق الاشتراك في المشاريع التي تؤدي إلى تحسين المنطقة والعمل على تخفيض الأسعار بوجه عام دون أن يكون ذلك على حساب عامل الجودة فيها.

٧) يجب أن تتمسك الجمعية تمسكاً شديداً بالأخذ بالطرق المحاسبية وفقاً للأساليب العلمية الحديثة ، كما ويجب أن تعطي مزيداً من العناية والاهتمام بالبحوث والدراسات التي تبذل في سبيل مسايرة التطور الاقتصادي في مجتمعنا الخاص.

ويهمني أن أوضح أن الحركة التعاونية في شتى أنحاء العالم تؤمن بأن التعليم التعاوني هو سبيلها إلى حُسن إعداد مواطنين صالحين لأمتهم ، يسند بعضهم بعضاً بروح بعيدة عن الأنانية والإنتهازية ، شعارها الفرد للمجموع والمجموع للفرد ، بل آمنت بأنه ضمان للسير بالحركة في الاتجاه السليم ، فعمدت بكل

**الوسائل إلى نشر مبادئه ونظرياته، وكيفية تأسيس جمعياته وتنظيمها وإدارتها.**

ولم تقتصر على هذا، بل أنشأت لذلك مدارس ومعاهد تعاونية وضمنت مراجعها المواد التي ترتبط بالتعاون ارتباطاً وثيقاً، وتكفل تخرج أعضاء مزودين بثقافة علمية وعملية تكفل لهم النجاح في المسئوليات التي يضطلعون بها داخل الحركة، هذا إلى أن كثيراً من الدول تدرس مواد التعاون في مدارسها وكلياتها، ففي أوروبا مثلاً أصبح للتعاون نصيب في برامج جميع الجامعات، وكذلك في معظم مقاطعات كندا، وفيما يزيد على أربعين ولاية بالولايات المتحدة الأمريكية، وفيما يقرب من عشرة جامعات بالهند، وفي جامعات مختلفة وكليات فنية في الفلبين وتايلند .. وغيرهما[١].

وقد اعترفت هيئة اليونسكو بأهمية التعاون فاعتبرته من المواضيع الأساسية[٢] التي يجب أن يلم بها المسئولون عن تثقيف النشء، ووضعت مؤلفاً يوضح طبيعة العلاقات بين المدرسة والجمعيات التعاونية.

ويكاد التعاونيون يجمعون على أن خير وسيلة لنجاح الحركة التعاونية هو نشر التعليم بصفة عامة والتعليم التعاوني بصفة خاصة. وفي هذا المعني يقول أحدهم وهو من السويديين[٣] :

---

1) Maurice Colombian, Cooperation A Workers' Education Manual International Labor Office, Geneva, 1956, P. 92.

2) M. Colombian Cooperative & Fundamentls of Education Paris. U.N.E.S.C.O. Publication No. 632, 1950, II. Eldinive.

3) The Importance of Education and the Cooperative Movement, a paper Submitted to the International Conference an Cooperative Education(16th, Congress of the International Cooperative Alliance. Zurich, 1916.
" If We had ocestion to start our movement afresh, and if we were given the choice between two possibilities that of starting without capital but with enlightend membership and staff, or the contrary, that of statting with a large amount of capital and ill-informed members our experience would incline us to choose the first course".

" إذا أتيحت لنا فرصة أن نبدأ حركتنا من جديد ، وكان علينا أن نختار بين أحد شيئين : البدء دون رأس المال ، ولكن بموظفين وأعضاء مستنيرين ، أو البدء براس مال كبير وموظفين غير واعين ، فإن تجاربنا تملي علينا أن نختار الطريق الأول ".

ولاشك أن التعاوني السويدي يعني بقوله " دون رأس المال " رأس المال الكبير.

والتعليم التعاوني يعني بالتدريب إلى جانب عنايته بالثقافة التعاونية. والمقصود بالتدريب ، الشامل لجميع عناصر الحركة ابتداء من العضوية في الجمعيات إلى مناصب مجالس الإدارة فيها ، وتحرص الدول التي تأخذ بأسباب التقدم على العمل لسد هذا النقص في حركتها ، وليس أدل على ذلك من أنه عندما عقد الحلف التعاوني مؤتمراً في سيلان[1] عام ١٩٥٠ ، وكان يضم قادة الحركة التعاونية في آسيا ، طالب زعماؤها بإنشاء مكتب إقليمي في المنطقة ليساعد على تدريب العمال التعاونيين وعلى تزويد الحركة بالكتب والأفلام ، وعلى إختيار بعض الشباب للتعليم في البلدان التي تتميز بقوة الحركة التعاونية فيها.

ونكاد نعتقد أن الحركة التعاونية لن تبلغ نصيبها من التقدم والنجاح إلا إذا كان هناك تجاوب عام نحو نشر الثقافة التعاونية في شتى مراحل التعليم ، بمعنى أن تبدأ الثقافة التعاونية في المرحلة الإبتدائية أو في الإعدادية بتلقين الجيل الجديد المبادئ التعاونية طبقاً للأساليب العصرية الحديثة في التعليم ، ثم يزاد قدر هذه الثقافة في

---

1 ) W.K.H. Cambell, Practical Cooperation in Asia and Africa, Cambridge, England; W. Heffer and Sons, Letd., 1951. P. 174.
أنظر أيضاً :
" The Development of the Cooperative No-vement in Asia International Labour Office, Geneva, 1949, P. 81.
حيث كان مكتب العمل الدولي قد أعد تقريراً لهذا المؤتمر إقترح فيه بذل هذه الجهود.

المرحلة الثانوية[1] ، حتى تبدأ المرحلة الجامعية ، وهنا يجب أن تعمل الجامعات كما تعمل زميلاتها في الخارج ، على إخراج قادة للقطاع التعاوني لا يقل مستواهم في هذا النوع من التعليم عن مستوى ما تخرجهم للقطاعات الأخرى ، على أن يكون القادة على جانب كبير من الإيمان برسالة الحركة التعاونية وأهدافها ودورها الفعَّال في بناء المجتمع الحديث ، فإن هذا الايمان هو الذي يجعلهم يقبلون عن طيب خاطر أن يربطوا مستقبلهم بها ، ولا يترددون في التقدم للعمل فيها ، فمما لاشك فيه أن الحركة التعاونية أشد ما تكون حاجة إلى هذا الدم الجديد يغذيها بكفايته وحيويته ونشاطه.

ويحسن أن تكون هناك علاقة مستمرة وثيقة بين الجامعات والحركة التعاونية ، ولاشك أن الجامعات ترحب بالتعاون مع الهيئات التعاونية في بحث مشكلاتها وإيجاد الحلول لما يقابلها من صعاب ، كما أنه لاشك في أن قوة الحركة التعاونية في الخارج ترجع إلى هذا الاتصال الوثيق ، وكثيراً من البحوث التي أخرجتها الجامعات في الخارج تدل على مدى قوة هذا الاتصال الوثيق.

ويحسن كذلك أن تعمل جميع الأجهزة الإرشادية في الدولة على التعاون مع الأجهزة التعاونية العليا في نشر التعليم والثقافة التعاونية ، فتبذل مع الاتحادات أقصى جهودها في هذا الميدان ،

---

1 ) Cooperation in School Community, A Teacher's guide Printed by Midland Cooperative Wholesale with the Permission of the Publishers Bureau of Publications, Teachers Collage, Colombia University, New Yorki, 1951.

أنظر أيضاً :

Cooperative Education, A Handkbook of Practical Guidance for Cooperative Education Cooperative Union.

يرجع أيضاً لاقتصاديات التعاون ، دكتور جابر جاد عبد الرحمن ، مكتبة النهضة المصرية ، ١٩٦٤ ، ص ٦٣٠ وما بعدها.

وقد يكون من المفيد في هذا الشأن أن تتعاقد الاتحادات مع الصحف الواسعة الانتشار على استئجار ركن معين فيها تتابع فيه نشر أخبارها ، ولها بعد ذلك ، وعندما تقوى الحركة ويشتد عودها ، أن تستقل بصحف ومجلات خاصة.

وهناك فئة على جانب كبير من الأهمية يحسن الانتفاع بها في هذا المجال وهي : فئة الوعاظ والأئمة وغيرهم ممن يقومون بدور التوجيه والإرشاد في الشعب ، فهؤلاء ينبغي أن تطور معلوماتهم وتنظم لهم دراسات سريعة يلمون فيها بحقيقة الحركة وأهدافها ونظمها لكي يستطيعوا عن طريق إتصالهم اليومي بعامة الشعب أن يثقفوهم ويبصروهم بحقيقة الحركة وأهدافها.

وإذا أضفنا إلى ما تقدم ، تطوير البرامج الإذاعية والتليفزيونية حتى تخصص جانباً منها لنشر الفكرة في برامج خفيفة مسلية للشعب تارة ، والأحاديث يقوم بها بعض المتخصصين تارة أخرى ، أمكن عن طريق كل ذلك أن نعوض ما فاتنا ، وأن نأمل خيراً في إقامة مجتمع تعاوني على أساس سليم نفخر به في القريب إن شاء الله ، بل إن الأمل كبير في أن تقوى الحركة في بلادنا العربية وأن تمتد بعد ذلك جهودنا التعاونية لمساعدة المتطلعين إلينا من شعوب أفريقيا وآسيا.

ويهمني أولاً وقبل كل شئ أن أؤكد أنه ما لم تتناسق هذه الجهود مع إخراج قادة تعاونيين يجيدون إدارة الحركة والجمعيات طبقاً للأصول العلمية للإدارة ، فإن الحركة لن تحقق أهدافها المرجوة ، ولهذا يجب تطبيق أصول الإدارة العلمية في الجمعيات التعاونية.

# الفصل التاسع

# المنطقة الحرة التعاونية الأورومتوسطية

- ملخص إيضاحي حول البحث.
- مصر والعلاقات الأورومتوسطية.
- الدروس المستفادة.
- نص البحث باللغة الإنجليزية.
- نص الكلمة التي ألقاها الباحث.

## أولا : ملخص إيضاحي حول البحث

### الزراعة واقتصاديات البلاد :

مازالت الزراعة في مصر هي من بين أهم الدعامات الأساسية التي ترتكز عليها اقتصاديات البلاد والنهوض بها بما يعود بالخير علي أفراد الشعب كله ، **فالزراعة وأن كانت بطبيعتها أصعب مجالات الإنتاج استجابة للجهد وأكثر حاجة للصبر والعناء ولكن تطويرها يظل دائما أضمن الأسس لإقامة اقتصاد سليم.**

ولا شك أن معدل النمو في الزراعة من العوامل الحاسمة في معدل النمو الاقتصادي باعتبارها من أهم قطاعات النشاط الاقتصادي ، إذ تمثل الشطر الأكبر في الإنتاج القومي والعمل الأهلي ولها نصيب كبير في الدخل القومي ، ورغم تقدم الصناعة في السنوات الأخيرة وزيادة معدلات نموها فستظل للزراعة أهميتها باعتبارها المصدر الرئيسي للغذاء والكساء كما تمد الصناعة بما تحتاجه من مواد أولية ، هذا فضلاً عن أثرها في التجارة الخارجية.

ولقد حظي المجتمع الزراعي باهتمام كبير أثر ثورة ٢٣ يوليو عام ١٩٥٢ **لأن إرادة الثورة الشعبية حددت بالرؤية الواضحة أبعاد الآمال المتجددة والمتسعة دوما أمام من طال حرمانهم من الحقوق المشروعة ، ومن هنا قامت الثورة بإحداث تغيير جذري في المجتمع الريفي سياسيا واجتماعيا واقتصاديا ، لأن ملكية الجزء الأكبر والأخصب من الأرض الزراعية كانت في يد العدد القليل من الملاك الكبار إلي جانب مساحات أخري شاسعة تملكها الشركات الزراعية المملوكة للأجانب وإن حاولت إخفاء هويتها وراء واجهات مصرية !!.. ومن هذه الحقيقة فان ثورة**

مصر حاولت أن تُحَوّل المجتمع المصري إلي مجتمع تتكافأ فيه الفرص بين الأفراد ، كما قطعت ثورة مصر شوطا لا يُستهان به في سبيل إدخال العلم والدراسة الفنية الحديثة لخدمة مشكلة تطوير الزراعة ، وتحققت بالفعل بعض النتائج الرائدة في متوسط غلة الفدان الواحد من المحاصيل ، وما زالت أكبر الآمال معلقة علي البحوث العلمية والتجارب الزراعية لتحويل الزراعة إلي زراعة علمية تحقق زيادة الغلة من تقليل نفقات الإنتاج ، ولا شك أن ربط الإنتاج الزراعي بالتعاون قد فتح آفاقا كبيرة ومبشرة أمام التنمية الزراعية.

إن مصر لها سجل طويل في استنباط الأساليب الفينة للتطوير الزراعي ، وتعترف مصر بأن اقتصادياتها ستظل لسنين عديدة في المستقبل تعتمد علي الزراعة ، ومن هذه الحقيقة اهتمت مصر بأن يكون إنشاء وتطوير التعاونيات أحد الأدوات الهامة للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والتعاونية ، بالإضافة إلي التقدم الإنساني .. والجمعية التعاونية الزراعية عبارة عن جماعة من المزارعين الذين ارتبطوا ببعضهم من اجل تحقيق أهداف إقتصادية واجتماعية بنجاح أفضل مما كان يُمكن أن يحققه كل فرد منهم علي انفراد في حالة اعتماده علي نفسه ، وأهداف الجمعيات تختلف من جمعية إلي أخري وترتبط بالرغبة والقدرة علي استمرار نشاط الجمعية ، وتحقيق فائض الأرباح الناجمة عن النشاط التجاري لمنتجات المزارعين ، ولذلك فإن التمويل المُيَسر يُعتبر أساساً للتقدم الزراعي ، بالإضافة إلي الدور الهام الذي تقوم به الزراعة في عملية التصنيع ، حيث أن التقدم الزراعي هو الذي ساعد العديد من الدول في تقدمها الصناعي.

### تقدم الزراعة وآثارها :

وقد اصبح واضحاً أن تقدم الزراعة فيه تقدم للصناعة ، والزراعة والصناعة يسهمان في تقدم الدولة ، حيث إنهما متممان ومتكاملان ، ويعتمد كل منهما علي الآخر فيما يتعلق بعملية المدخلات والمخرجات ... **وبما أن الحركة التعاونية المصرية تستعد جاهدة لدخول واستيفاء متطلبات القرن الحادي والعشرين ، فقد رسمت لنفسها الخطوات التدريجية اللازمة لتلبية احتياجات المشاركة ، بما يتطلبه ذلك من تغييرات جذرية ترتبط بهويتها ،** ربما أكثر من أي قطاع آخر ، علما بأن الأغلبية من الجمعيات التعاونية في مصر أنشئت علي فترتين سابقتين : فترة الاستعمار وفترة الاستقلال ، والفترة الأخيرة لم تكن مثالية أو ملائمة لتطور ونمو التعاونيات من حيث عدم اتساق أسلوب عملها مع المقاييس التعاونية الدولية التي تنطلق من تطبيق العضوية المفتوحة ، والانضمام الاختياري ، وديمقراطية الإدارة والرقابة ، والشخصية المستقلة ، ومساواة الأعضاء في المشاركة في النشاط الإقتصادي والاجتماعي ، وبالاهتمام بشئون المجتمع والبيئة ، وفي كلي الفترتين **كانت هناك قيوداً علي إنشاء التعاونيات ، ومشاركة أعضائها في بعَض أوجه النشاط الإقتصادي ، بالإضافة إلي تعدّد أجهزة الرقابة الحكومية والإشراف علي أعمال الجمعيات.**

وقد ترك المناخ السياسي والاقتصادي السابق الإشارة إليه ، أثاره علي هيكل الحركة التعاونية وشخصيتها ، حيث أعتبرها المجتمع جمعيات شبه حكومية ، وأنها لم تمارس نشاطها في حيدة ونزاهة لصالح خدمة أعضائها ، وأن عدم كفايتها وضعفها الاقتصادي أدي بها إلي عدم تحقيق الفائض اللازم الذي يسمح بتغطية إحتياجاتها ونموها ، وقد يرجع ذلك جزئيا إلي دور الحكومة الرقابي ، والتسعيرى ، والتدخل في إنتاج المحاصيل ، وغير ذلك

مـــن عمليات اتخاذ القرار ، كما قد يرجع أيضا إلي عوامل سلبية أخـــري مثل سوء الإدارة ، وضعف النشاط ، وغير ذلك من جهود الخدمات في غير الاتجاه الصحيح.

وفيما يتعلق بالإئتمان الزراعي فإن البنك الرئيسي للإئتمان أنـــشئ فـــي عام ١٩٣١ في شكل شركة مساهمة ، وورد من بين أهـــداف البنك منح السلف القصيرة والمتوسطة والطويلة الآجل ، وجميع هذه السُلف كانت متاحة للجمعيات التعاونية وأعضائها من المزارعين ، واستمر البنك في أداء وظائفه الإئتمانية ، وكان مـــن نتيجة هذه الجهود ذلك الاتساع التدريجي للحركة التعاونية ، حيث أن البنك في أول نشاطه الإئتماني كان يمول التعاونيات الزراعية ، ثم امتد بعد ذلك لكي تشمل خدماته أنواع التعاونيات الأخرى.

وقـــد عبَّـــر التعاونيون عن وجهة نظرهم في تفضيل إنشاء بـــنك تعاوني خاص بهم يُمول كل أنواع التعاونيات ، غير أنه بعد أن جـــرت مناقشات ، وأجريت بحوث ودراسات ، استقرت الأفكار علـــي تطوير بنك الائتمان الزراعي علي مراحل ، وتشجيع التنمية الاجتماعـــية والاقتـــصادية بهـــدف تهيئة الوضع للتحوّل التعاوني لإنشاء بنك تعاوني خاص بالحركة التعاونية.

إن المتغيـــرات الإصـــلاحية الاقتصادية والسياسية السريعة التي غمرت الحياة المصرية ، وعلي وجه الخصوص خلال الفترة الأخيرة ارتبطت بتحرير النظم الاقتصادية ، وتعميق الديموقراطية في الشئون السياسية والإجتماعية ، قد هَيئا فرصة فريدة للحركة التعاونـــية المصرية لإحداث تغيير جزري يتعلق بشخصيتها ، حيث أتاح لها هذا المناخ أن تنفض عنها تجارب الماضي ، وأن تبدأ في إدارة شـــئونها بحـــرية بعيداً عن التدخل الحكومي قدر المستطاع وأتاح لها العمل علي تصميم نشاطها الاقتصادي بحيث تحقق عائداً يـــضمن لهـــا التنمـــية المتواصـــلة ، وأداء الخـــدمات المناســـبة

**لأعضائها ، لأن هذا هو الأسلوب الوحيد الذي يسمح لها بالبقاء في عالم اليوم الذي تسوده المنافسة ، ولذلك فإن الحركة التعاونية المصرية تبذل أقصي جهودها في نطاق جهود مصر الأخيرة للتحرير الاقتصادي.**

وقد أوضح التعاونيون في مصر أنه قد يكون من المرغوب فيه قيام البنك الرئيسي للإئتمان بالتنسيق مع وزارة الزراعة ، والاتحاد التعاوني المركزي الزراعي بتصميم إستراتيجية تعاونية زراعية مرنة تتضمن الجوانب الرئيسية للمعونة الفنية للتعاونيات الزراعية ، والتمويل التعاوني ، وعملية المدخلات والمخرجات ... إلخ .. **وينبغي أن تكون هذه الإستراتيجية متكاملة وقابلة للتطبيق وتأخذ في اعتبارها المتغيرات المتتابعة ، وأن عدد جمعيات الإئتمان التعاوني الزراعي وفقا للإحصائيات الرسمية عددها ٥٢١٥ جمعية يندرج في عضويتها أكثر من ٤ مليون عضو ، وهذا يفرض أن تهتم الإستراتيجية بالنظرة المستقبلية ، وعلي وجه الخصوص ظروف المنافسة وما قد يقابل التعاونيات من عقبات** ، ومن ثم تقوم بعد ذلك بتصميم خطط فرعية لجوانب العمل المنوط به تحقيق أهدافها.

وقد يكون من بين الجوانب التي تتضمنها الإستراتيجية ما يأتي :

* ) **قد يصبح الفلاحون من بين الفئات القادرة علي " التحديث " وذلك في حالة إذا ما تولوا بأنفسهم سلطة مراقبة شئونهم.**
* ) **ينبغي علي البنك الرئيسي للإئتمان والمنظمات التعاونية إعادة تنظيم هياكلها ، وتطبيق الأساليب الإدارية ، والطرق العلمية والاقتصادية التي تستخدمها المنشآت الخاصة ، والحكومة المصرية في تأييدها لهذا الإتجاه بدأت فعلا بسداد " حساب المخصصات " والذي يبلغ ١ر٢ بليون جنيه**

مـــصري ، والقسط الأول منه وقدره ١٠٠ مليون جنيه تم سداده للبنك الرئيسي.

* ) إن التعاونـــيات أنـــشئت لكـــي يكون لأعضائها صوت في تنظـــيم شـــئونهم الحياتـــية ، وان التعاونـــيات ليـــست مشروعات خيرية.

* ) ينبغـــي تـــصميم أســـلوب جديـــد يتعلق بتكوين رأسمال الجمعيات وتنميته وإستخدامه ، وبالصورة التي يمكن من خلالهـــا اعـــتماد التعاونـــيات علـــي أعـــضائها فـــرادي ومجتمعـــين ، علـــي أن يـــتحقق ذلك في إطار شخصية التعاونـــيات المعـــنوية وإســـتقلالها ، ويا حبذا لو أمكن إستخدام نظام " الرافعة المالية " الذي يُمكنها من تحقيق فائض أكبر يدعم مراكزها المالية وخدمة أعضائها.

*) ينبغـــي إعطـــاء أهمـــية قـــصوى للتأكد من حسن اختيار القـــيادات التعاونـــية ، وأن يـــتم اختـــيار الإدارة المهنية التعاونـــية المحترفة بحيث يتوافر لها التخصص المناسب والفهم والالتزام بالأفكار والمبادئ والمثل والقيم التعاونية ، حـــيث أن هـــذه الـــشروط تعتبر حيوية من وجهة نظر التعاونيات وأعضائها ، هذا بالإضافة إلي تصميم دورات تدريبية مناسبة لتحقيق الكفاءة الإدارية التعاونية .

* ) ينبغـــي إتخـــاذ الأساليب المناسبة من اجل تشجيع رؤية مـــستقبلية لأعضاء الجمعيات التعاونية والحركة التعاونية بأســـرها حتى يمكن تحقيق التحول المنشود في ظل خطط وبرامج عامة.

*) توســـيع عـــضوية النساء في التعاونيات الزراعية ، حيث يُمارســـنَ فعلاً العمل فيها ، وهُنَّ راغبات وعازمات علي أن يتحملن مسئوليات العضوية ... وإذا كان علي الحركة التعاونـــية فـــي مـــصر أن تواكب المتغيرات التي ترتبط

بكيانها ، فإنه ينبغي علي الحكومة والمنظمات المعاونة ، والمنظمات الدولية المهتمة بشئون التعاون ، ينبغي علي هؤلاء جميعاً أن يتقدموا بالعون المناسب ، سواء أكان هذا العون مادياً أو فنياً ، أو في مجال رسم السياسات ، ويقع علي عائق الحكومة المصرية أن تُسهم بالمشاركة في تصميم إطار السياسة المناسبة ، بينما يقع علي الهيئات الدولية المعاونة أن تقدم ما لديها من خبرات وقدرات لتدعيم كيان التنظيم التعاوني دون أن يؤثر هذا العون علي استقلال الحركة التعاونية.

* ) وليس هناك أدني شك في أنه ينبغي علي التعاونيين في مصر أن يلتقوا مع بعضهم من اجل النظر في المشكلات الخاصة بهم التي تعترض صالح الجمعيات القاعدية وجمعيات القمة، وصولاً إلي تحقيق مستويات معيشية أفضل ، ومن أجل مشكلة الأمن الغذائي التي تعترض العالم بصفة عامة ومصر بصفة خاصة.

إنني من أنصار أن تقوم وزارة الزراعة بالتنسيق مع البنك الرئيسي للتنمية والاتحاد التعاوني الزراعي المركزي بوضع إستراتيجية جديدة تتغلب علي مشكلة إيجاد التوازن بين مختلف قطاعات التعاون ، وبين قطاعات التعاون والقطاعات الاقتصادية الأخرى ، وذلك لأن نتائج عدم الاهتمام بأي قطاع من القطاعات له أثاره السيئة.

ونرجو أن يكون من بين ما يدخل في إطار الإستراتيجية ما يأتي :

*) تقلبات الأسعار للسلع الزراعية ، وآثارها علي دخول المزارعين سواء أكانوا من كبار الزراع أو أوسطهم أو

صغارهم ، بل إن أسوأ الآثار تعود علي صغارهم ، بالإضافة إلي آثار هذه التقلبات علي غيرها من الأسعار واقتصاديات المجتمع.

*) مشكلة الديون التعاونية ، حيث أن هذه المشكلة أثارت إنتباه السلطات الرسمية ، والخبراء فيما يتعلق بحجم المديونية واختلفت الآراء بشأنها إختلافاً كبيراً.

*) موازنة أسعار السلع التعاونية ، بحيث يحصل الزراع علي أسعار منتجاتهم في حدود الأسعار السائدة في الأسواق الدولية ، ولا تنحرف كثيراً عنها.

وأخيراً ، علينا أن نُدرك أننا بتحرير التعاونيات نفتح المجال لمزيد من تدعيم الاقتصاد ، وأن علينا أن نُدرك أيضا أن وضع إستراتيجية للتنمية الشاملة للتحوّل من الاقتصاد المغلق إلي الاقتصاد المنفتح ، أي من النقيض إلي النقيض أمل مُعقد ، ويقابله العديد من العقبات وصولاً إلي تحقيق التطبيق الناجح ، إن الدروس المستفادة من التاريخ المصري قد تسهّل عملية تحول التعاونيات نحو الإعتماد علي نفسها ... والجهود التي تُبذل في هذا الشأن قد تكون ذات فائدة للدول الأخرى التي تجتاز سياسات وأوضاع وظروف مماثلة.

وعلينا أن نتذكر أن الهدف النهائي للأعضاء التعاونيين قد يكون أملهم في تحقيق حياة أفضل ... حياة أأمن ... حياة جديرة بالعيش الكريم ... حياة يتوافر فيها السلام وحقوق الإنسان والديمقراطية والتعاطف مع المحرومين ... ومن هنا ترحب مصر ترحيبا كبيراً بأهداف مؤتمر روما الهام ، ولذلك قدّمت مصر من خلال البحث بعض المقترحات التي تُيسّر تحقيق هذه الأهداف.

وأرجو أن أوضح أن التطورات الاقتصادية والسياسية التي إجتاحت العالم عموماً ، ومنطقة البحر الأبيض المتوسط شمالاً ، أن تبذل جهداً كبيراً لمسايرة هذه المتغيرات ، ومنها ما يفرض على الحركات التعاونية في الاتحاد الأوربي والحركات التعاونية التي تقع في حوض البحر الأبيض المتوسط ضرورة الاهتمام بالعمل علي تقاربها وتجمعها ضمن صيغة من الصيغ ، أو إطار من الأطر الاقتصادية التي تمكنها من مسايرة النظام الاقتصادي العالمي الجديد من خلال أحكام اتفاقية منظمة التجارة العالمية التي جاءت تتويجاً لجولة أوروجواي.

**ومصر تؤمن بأن علينا جميعا من أجل تحقيق أهداف المؤتمر تطبيق الإصلاحات الاقتصادية والإسراع في تحرير التجارة الخارجية ، وإلغاء إجراءات الدعم والحماية الجمركية والإدارية ، وتطبيق مبدأ الشفافية والتوافق مع متطلبات اتفاقية الجات علي كافة القوانين المتعلقة بالأمور المنظمة لعمليات التجارة الخارجية من تصدير وإستيراد واستثمار وحقوق ملكية وتوجيه وتأهيل نشاط القطاع الخاص نحو الصناعات التصديرية التي تحقق شروط الكفاءة الاقتصادية ومعايير الجودة ، والتخفيف التدريجي من التركيز علي الصناعات الإحلالية والتخلص من البيروقراطية ، واتباع سياسات فعالة في التسويق ، وتعزيز مصادر تمويل وضمان الصادرات ، حيث أن التعاون المشترك هو وحده الكفيل للاستفادة من مزايا النظام الاقتصادي العالمي الجديد ، وتقليص الآثار السلبية التي سوف تواجهها كل دولة تحاول انفراد الدخول إليه.**

ولا شك أن من مصلحتنا جميعا أن تنطوي تحت إطار منطقة تجارة حرة علي أساس كتلة واحدة ، والتفاوض علي شروط أفضل لفتح الأسواق الأجنبية أمام صادراتنا ...






## ثانيا : مصر والعلاقات الأورو متوسطية

أسفرت أزمة الطاقة في السبعينات عن توجه أنظار أوروبا إلي البحر المتوسط والشرق الأوسط ، وتمخض عن هذا الاهتمام ما عرف بالحوار العربي الأوروبي بين المجموعة الأوروبية وجامعة الدول العربية وانتهي هذا الحوار إلي وضع شبه مجمد بسبب اختلاف وجهات النظر والخلافات العربية.

وفي النصف الثاني من السبعينات وقعت المجموعة الأوروبية العديد من الاتفاقيات مع عدد من دول العالم المختلفة ، كان من بينها دول منطقة البحر الأبيض المتوسط ، وركّزت هذه الاتفاقيات علي المساعدات الاقتصادية أو ما عُرف بالتعاون المالي مع أغلبية الدول المتوسطية ، **وقد وقعت مصر الاتفاق الخاص بها في عام ١٩٧٧ ، وذلك في إطار الخط الجديد الذي أعلنت عنه مصر ، وهو الانفتاح الاقتصادي ، تضمنت هذه الاتفاقيات فتح الأسواق الأوروبية أمام الصادرات الصناعية وبعض التفضيلات في المنتجات الزراعية لأغلبية الدول المتوسطية التي تمّ عقد الاتفاقيات معها.**

ومع انتهاء الحرب الباردة وانهيار النظام ثنائي القطبية ، وبروز رغبة المجموعة الأوروبية في تبوؤ مكانة دولية مرموقة ، خاصة بعد تطور تكامل المجموعة الأوروبية بإنشاء السوق الأوروبية المشتركة في بداية عام ١٩٩٣ ، وسريان اتفاقية ما ستريخت المنشئة للاتحاد الأوربي في نوفمبر من نفس العام ، ولقد كانت منطقة المتوسط بحكم الارتباط الجغرافي والتاريخي والأمني من أوائل المناطق التي نشط فيها الاتحاد من خلال إقراره للسياسة المتوسطية المجددة للاتحاد التي أعدها المفوض الأورربي وقتئذ ، حيث **أعلنت قمة الاتحاد الأوروبي في ١٠ ديسمبر ١٩٩٤ الخطوط العريضة حول تصورها لمستقبل علاقات الاتحاد الأوروبي بالدول**

المتوسطية ، والتي تضمنت إقامة مشاركة بين الاتحاد الأوروبي ودول المتوسط تهدف إلي تحقيق الأمن والاستقرار والتكامل ، وتضمنت هذه السياسة الجديدة تصوراً لتطوير علاقات الاتحاد الأوروبي بدول المنطقة عن طريق إقامة حوار سياسي يهدف إلي تحقيق السلام والاستقرار بالمنطقة ، وإقامة منطقة اقتصادية أوروبية متوسطية من خلال إنشاء منطقة للتجارة الحرة ، وزيادة المساعدات المالية للدول المتوسطية ، وتطوير التعاون في المجالات العلمية والاجتماعية.

ترحيب مصر بالمبادرة :

رحبت دول عدة – من بينها مصر – بهذه المبادرة من بدايتها ، باعتبار أن منطقة المتوسط مثلث علي مدار التاريخ منطقة اهتمام ومصالح حيوية بحكم العلاقات الحضارية والثقافية والتاريخية التي ربطت دول المتوسط ، ومن هذا المنطلق تقدمت مصر بمبادرة من خلال خطاب الرئيس حسني مبارك أمام البرلمان الأوروبي في عام ١٩٩١ ، والذي دعا فيه إلي إقامة منتدى للبحر المتوسط يكون بمثابة نقطة محورية للحوار والتفاعل بين المسئولين والمهنيين.

واستجابةً لمبادرة مصر ، عُقِد الاجتماع الأول لمنتدى المتوسط علي مستوي وزراء الخارجية في مدينة الإسكندرية يومي ٣ – ٤ يوليو ١٩٩٤ ، وتم اختيار عدد من الدول الأعضاء في منتدى المتوسط لتمثل دول النواة ، وتضم كلاً من : مصر وفرنسا وإيطاليا واليونان والبرتغال ومالطا والجزائر والمغرب وتونس وتركيا وإسبانيا.

**الوثيقة المجمعة :**

تضمنت المقترحات الأوروبية التي طرحت في قمة إسن بألمانيا ، والتصريح للاتحاد الأوروبي بعقد اجتماع وزاري مع الدول المتوسطية لمناقشة العلاقات في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وقد كان لتسلم فرنسا رئاسة الاتحاد الأوروبي في النصف الأول من عام ١٩٩٥ أكبر الأثر في إعطاء دفعة قوية لفكرة عقد هذا الاجتماع الذي تم تحديد موعده في نهاية عام ١٩٩٥ تحت الرئاسة الإسبانية للاتحاد الأوروبي ، وقامت فرنسا واللجنة الأوروبية بصياغة ورقة شاملة لمضمون وأهداف وآليات التعاون المقترح ، أطلق عليها " الوثيقة المجمعة " تناولت المجالات السياسية والاقتصادية والمالية والاجتماعية .. إلخ.

وفيما يتعلق بالمجال السياسي والأمني ، نصت الوثيقة علي أن الهدف من التعاون في المجال السياسي والأمني هو **تحديد عدد من المبادئ والمصالح المشتركة يتعهد الأطراف بدعمها سوياً وإعادة التأكيد علي أهمية احترام الحريات الأساسية وإقامة دولة القانون كأحد عناصر الاستقرار في المتوسط وضمان أن تحكم العلاقات بين الدول مبادئ تضمن الاستقرار وحُسن الجوار في المتوسط ، وضرورة مراعاة الخصوصيات الثقافية لكل من دول المنطقة ، والتزام الدول بإرساء علاقات حسن الجوار فيما بينها ، ومساندة جهود التكامل الإقليمي لأهميتها لاستقرار المنطقة ،** وتعهد الدول المشاركة بدراسة إجراءات بناء الثقة والأمن التي يمكن تبنيها بطريقة جماعية ، بهدف **إنشاء منطقة للسلام والأمن في المتوسط ، مع الإشارة لميثاق الاستقرار في أوروبا.**

وفيما يتعلق بالمجال الاقتصادي والمالي ، **أشارت الوثيقة إلي إن الأفكار المطروحة للتعاون في هذا المجال تأتي استكمالا لمفاوضات المشاركة التي بدأت بالفعل بشكل ثنائي مع عدد من**

الدول المدعوة للمؤتمر ، والتأكيد علي أن الأهداف بعيدة المدى للمشاركة الاقتصادية والمالية هي الإسراع بمعدلات التنمية الاقتصادية والاجتماعية ، وتحسين الظروف المعيشية للسكان ، وزيادة فرص العمل ، وتقليل فجوة الرخاء ، وتخفيف الآثار الاجتماعية والبيئية للتنمية الاقتصادية ، بالإضافة إلي دعم التعاون الإقليمي.

**الوثيقة المجمعة وحرية التجارة :**

والجدير بالذكر أن الوثيقة نصت علي أن الإطار العام لتحقيق تلك الأهداف هو إنشاء منطقة أوروبية متوسطية تُركز علي حرية التجارة والمشاركة في أكبر عدد من المجالات ، تحكمها مبادئ اقتصاد السوق والتكامل الاقتصادي ، مع الأخذ في الاعتبار احتياجات وظروف كل دولة ، ومراعاة درجة التقدم الاقتصادي لكل منها ، ومن هنا بُذلت الجهود اللازمة " لإنشاء سوق تعاونية مشتركة للحركات التعاونية في أوروبا ، والحركات التعاونية في الدول التي تقع علي شواطئ البحر الأبيض المتوسط " ، حيث دعيت دول المتوسط إلي التفاوض علي اتفاقيات لتحرير تجارتها البينية بالتوازي مع مفاوضاتها مع الاتحاد ، وخصص الاتحاد الأوروبي موارد مالية إضافية في صورة منح ، بالإضافة إلي قروض بنك الاستثمار الأوروبي إلي دول المنطقة ، واقترحت اللجنة الأوربية ٥ر١٦ مليار وحدة نقد أوربية في شكل منح ، وحجماً مماثلاً من القروض من بنك الاستثمار الأوروبي.

أما فيما يتعلق بالمجال البشري والاجتماعي ، فقد ركّزت الوثيقة علي تأكيد البعد الاجتماعي في مجالات الصحة والتعليم والتأهيل ، وإبراز أهمية مشاركة المرأة في عملية التنمية واندماجها في المجتمع ، والاتفاق علي ضرورة مكافحة العنصرية والتطرف وكراهية الأجانب والإرهاب ، والاهتمام بتنظيم الهجرة

**والسيطرة عليها** ، والنظر في أوضاع المهاجرين غير الشرعيين ، فضلاً عن التعاون في مكافحة الجريمة المنظمة التي تهدد استقرار دول المتوسط.

والجدير بالذكر أن **الوثيقة ركزت علي ضرورة أن يرتكز التعاون علي عنصر القبول ومراعاة خصوصية كل دولة ، مع أخذ الاهتمامات والتطلعات العامة في الاعتبار ، وفي هذا الإطار قررت الوثيقة بأن يتم طرح موضوع حقوق الإنسان باعتباره اتفاقاً وليس شروطا** ، كما يشمل هذا التعاون المجالات الثقافية والإعلامية والصحية والشباب والهجرة والتعاون القضائي والبحث العلمي.

وفي نطاق المفاهيم السابقة قام وفد من " الترويكا " الأوروبية حينئذ ، وضمت الترويكا الأوروبية وقتئذ كلاً من : ألمانيا ، فرنسا ، إسبانيا ، وقام هذا الوفد بجولة في المنطقة المتوسطية لعرض الوثيقة علي الدول وتسجيل الملاحظات ، حتى يتسنى إعداد وثيقة تأخذ في اعتبارها آراء كافة الدول المشاركة.

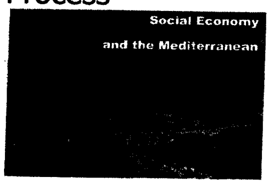
وبناءً علي التقرير الذي قدمته الترويكا بعد جولتها التوسطية ، صدر البيان الختامي لقمة الاتحاد الأوروبي في مدينة كان في فرنسا متضمناً جزءاً تحت عنوان " موقف الاتحاد الأوروبي من المؤتمر الأوروبي – المتوسطي " الذي عقد في برشلونة في ٢٧ – ٢٨ نوفمبر ١٩٩٥.

## إعلان برشلونة Barcelona Declaralion

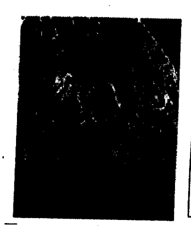
وقد أسفرت الجهود والاتصالات السابقة التي أشرنا إليها إلي عقد مؤتمر برشلونة الأوروبي المتوسطي يومي ٢٧-٢٨ نوفمبر ١٩٩٥ بمشاركة وفود كافة دول الاتحاد الأوروبي واثنتي عشرة دولة متوسطية (مصر ، الجزائر ، المغرب ، تونس ، الأردن سوريا ، لبنان ، مالطا ، تركيا ، قبرص ، إسرائيل ، السلطة

وثيقة برشلونة فيما يتعلق بخطوات تطبيق الاقتصاد الاجتماعي في دول البحر الأبيض المتوسط تمهيداً لإنشاء المنطقة الحرة للحركة التعاونية في أوروبا والدول المحيطة بحوض البحر الأبيض المتوسط ودار نقاش المؤتمر حول السياسات والأمن ، والتعاون الإقتصادي والمالي ، والتعاون الإجتماعي والثقافي والإنساني.

The role of the Social Economy in the Barcelona Process




Euro-Mediterranean Social Economy Network (ESMED)



1. **Dialogue on policies and security,** aimed at ensuring the establishment of an area of peace and stability based on respect for Human Rights and Democracy, leading to the creation of a "Charter for Peace and Stability in the Mediterranean".
2. **Economic and financial co-operation,** with the aim of creating a shared area of prosperity. In this sphere, the target pursued is to create a Free Trade Area by 2010 coving the countries of the European and its Mediterranean partners.
3. **Social, cultural and human co-operation,** where the mission is to improve the dialogue between cultures and to promote a rapprochement between citizens in the Euro-Mediterranean, region and to reinforce the role of the civil society.

الفلسطينية ) ، بالإضافة إلي موريتانيا كمراقب ، وحضور الولايات المتحدة وروسيا ودول شرق ووسط أوروبا ودول البلطيق وألبانيا بصفة ضيف في الجلسة الأخيرة فقط ... ثم أسفرت أعمال المؤتمر بإصدار الإعلان السياسي - بعد تعديله - وفقاً لملاحظات الدول المتوسطية ، وتضمن ثلاثة أجزاء رئيسية هي : المشاركة السياسية والأمنية ، المشاركة الاقتصادية والمالية ، والمشاركة الاجتماعية والثقافية والإنسانية ، وبرنامج عمل يتضمن تحديد كيفية تنفيذ ومتابعة ما جاء بالإعلان.

**المشاركة الاقتصادية والمالية :**

وفيما يلي نتناول دعائم المشاركة الاقتصادية والمالية تضمن الشق الخاص بالمشاركة الاقتصادية والمالية البنود التالية :

- تهدف المشاركة في هذا المجال إلي تعزيز التعاون من أجل تحقيق منطقة رخاء تعم فوائدها علي كافة الشركاء ، ويقوم التعاون في هذا المجال علي ثلاث دعائم : إنشاء منطقة تجارة حرة ، تعاون اقتصادي ، تعاون مالي.
- تعزيز التعاون وتنميته في كافة القطاعات الاقتصادية ، وضرورة زيادة الاستثمارات الأجنبية المباشرة ، ودعم المدخرات الوطنية بهدف رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الصادرات.
- التأكيد علي أهمية التعاون الإقليمي علي أساس اختياري.
- تشجيع التعاون بين الشركات والمؤسسات ، وتوفير البيئة والإطار القانوني اللازم لذلك.
- الحفاظ علي البيئة والالتزام بخطة عمل المتوسط . Mediterranean Action plan.

- تنشيط الحوار فيما يتعلق بسياسات الطاقة.
- تخصيص موارد مالية إضافية خلال الفترة من ١٩٩٥ - ١٩٩٩ تبلغ ٦٨٥ر٤ مليار وحدة نقد أوروبية لتنفيذ ما تم الاتفاق عليه في كافة أوجه التعاون.

تطورات إطار برشلونة :

تناول مؤتمر برشلونة - كما سبقت الإشارة - العديد من جوانب العلاقات الأوروبية - المتوسطية ، سواء السياسية أو الأمنية أو الاقتصادية أو المالية أو غير ذلك ... ومنذ صدور إعلان برشلونة في نوفمبر١٩٩٥ شهد عام ١٩٩٦ نشاطا ملحوظاً علي صعيد الاجتماعات واللقاءات التي تمت في القطاعات الاقتصادية والتجارية التي تشملها بنود الشق الاقتصادي من إعلان برشلونة ، حيث عقدت الدول السبع والعشرون الأعضاء ما يقرب من ثلاثين اجتماعا في هذه القطاعات ، وتم في هذه الاجتماعات عرض مختلف الآراء التي يمكن من خلالها تحقيق الهدف الذي تم وضعه للتوصل إلي منطقة للتجارة الحرة بين الدول المتوسطية المشاركة بحلول عام ٢٠١٠ ، إلا أنه علي الرغم من كثرة عدد وكثافة الاجتماعات التي عُقدت ، لا يزال الطريق طويلاً قبل التوصل إلي أرضية مناسبة لتحقيق هذا الهدف ، حيث لا يكتفي لتحقيقه الربط ميكانيكياً بين عدة اتفاقيات ثنائية علي المستوي الرأسي بين الاتحاد الأوروبي من ناحية وباقي الدول المتوسطية الجنوبية من ناحية أخري ، بل يلزم لتحقيق ذلك العمل وبنفس الاهتمام علي المستوي الأفقي أيضا من خلال التعامل مع متطلبات تحقيق المشاركة الجماعية للدول المتوسطية ، وما يعنيه ذلك من ضرورة توافر التوافق والانسجام في الأطر والنظم واللوائح بدرجة تكفي لتحقيق هذا التكامل ، وهو الأمر الذي لا

يـــزال أمامه شوط كبير قبل تحقيقه .. ولذلك تواصلت الاجتماعات من اجل تحقيق الهدف.

المؤتمر الثاني للمشاركة الأوروبية المتوسطية :

عقـــد وزراء خارجية الدول السبع والعشرين ، وهي الدول التـــي تمثل الأطراف في المشاركة الأوروبية المتوسطية مؤتمرهم الثانـــي فـــي مدينة " فاليتا" عاصمة مالطا يومي ١٥ - ١٦ أبريل ١٩٩٧ ، بغـــرض تقيـــيم مـــا أنجزته من أجل تحقيق أهداف هذه المـــبادرة مـــنذ انطلاقهـــا فـــي نوفمبـــر ١٩٩٥ ، والوقوف علي المـــصاعب والمشكلات التي تواجه برامج المساعدات الأوروبية ، وخطـــة تأهـــيل المؤســـسات الصناعية في دول جنوب المتوسط ، كانت الدول العربية الثمانية التي شاركت في مؤتمر فاليتا قد أعَّدت بـــياناً مـــن اربعة محاور رئيسية ، في مقدمتها عملية السلام في الشرق الأوسط والتعاون الإقليمي والمشاركة الاقتصادية والثقافية وقـــضية المهاجـــرين العـــرب في أوربا ، وأصدر المؤتمر وثيقته الختامـــية بـــصورة متوازنة - وإن كانت لم تضف جديداً لتطوير مشروع المشاركة الأوروبية المتوسطية - وتم الاتفاق علي إحالة المـــسائل الخلافية التي تضمنها البيان الختامي إلي اجتماعات كبار المـــسئولين للتوصـــل لحلول بشأنها ، وكان من بينها في المجال الإقتـــصادي مـــسألة الـــتجارة في السلع الزراعية ، والمديونية ، والمخصصات المالية لدول البحر المتوسط.

وتجـــدر الإشـــارة في هذا الصدد إلي أن مشروع التكامل الأوروبـــي المتوســـطي - كمـــا ورد فـــي إعلان برشلونة - يعد مـــشروعاً ضـــرورياً وطمـــوحاً ، له أبعاد إيجابية لكافة الأطراف المـــشاركة ، ورغـــم أن التقدم الذي تم إحرازه حتى الآن بصورة ملموســـة يقتـــصر علـــي اتفاقيات المشاركة الثنائية التي أبرمها

الاتحاد الأوروبي مع عدد من الدول المتوسطية ، يظل إطار برشلونة يمثل مساراً قابلاً للتطبيق ، وإن كان لا يزال يواجه العديد من التحديات ، لعل أبرزها هي المسائل الخلافية التي أثارتها مفاوضات المشاركة الثنائية مع الدول المختلفة ، والتي توضح أولويات هذه الدول ومقتضيات مصالحها الوطنية فضلاً عن أن الوصول بالمنطقة إلي حالة منطقة التجارة الحرة لا بد أن يضع في اعتباره تشابه العديد من المنتجات التي تصدرها منطقة جنوب المتوسط إلي السوق الأوروبي ، وما يعنيه ذلك من وجود حالة من التنافس التي قد تعود بالنفع علي البعض وتضر البعض الآخر ، مما يفرض ضرورة تنظيم العلاقات التجارية بصورة تكفل توزيع المكاسب بشكل عادل ومتوازن ، وعدم استحواذ أطراف بعينها علي المكاسب دون الأطراف الأخرى .

## الدروس المستفادة

### جولة أورجواي :

لعلنا جميعا نعرف أن من أشهر وأهم جولات الجات علي الإطلاق ، سواء في طول مفاوضاتها أو آثارها هي " جولة أورجوي " ، حيث شملت الفترة من ١٩٨٦ - ١٩٩٣ ووُقعت في ١٥ أبريل عام ١٩٩٤ بمراكش بالمغرب ، وكانت الدول المشاركة فيها أكبر عدد شهدته الجات ، **حيث وصل عدد الدول التي انضمت إليها إلي ١٢٥ دولة ، والدول الموقعة بالفعل عليها كانت ١١٧ دولة أعضاء في الجات** ، وقد بلغت قيمة التجارة الدولية المحررة نتيجة لهذا التوقيع حوالي ٧٥٥ مليار دولار ، وهو رقم لم تشهده أي جولة من جولات الجات من قبل ، ووصل الخفض في التعريفات إلي ٤٠% ، ومتوسط خفض التعريفة الجمركية من ٢٤% إلي ٣٦%.

وقد شملت جولة أورجواي العديد من الجوانب الخاصة بمجالات تحرير التجارة الدولية التي فاقت كل الجولات السابقة عليها ، من حيث نطاقها والموضوعات التي انطوت عليها ، حيث أن جولة أورجواي أدخلت لأول مرة في تاريخ المفاوضات التفاوض حول موضوع التجارة في المنتجات والسلع الزراعية ، وتم إدخال قطاع المنسوجات والملابس الجاهزة وتحريره تدريجياً حتى عام ٢٠٠٥ وبالتالي أصبح التحرير في مجال السلع يعني تحرير السلع الزراعية والسلع الصناعية من القيود التعريفية وغير التعريفية ، وعدم التمييز بين الدول المختلفة في المعاملات التجارية ، وتم إدخال قطاع الخدمات لأول مرة فيما عُرف باتفاقية تحرير الخدمات

وأدخلــت جــولة أوروجــواي **المجال الخاص بالملكية الفكرية ، وتحريــر مجــالات الاستثمار ذات العلاقة بالتجارة الدولية وغيرها مــن المجــالات مــثل النفاذ إلي الأسواق** ، وتسوية المنازعات ، وغيــرها مــن الأطــر المؤسسية المُنظّمة للتجارة الدولية ، بحيث يمكنــنا القــول أن تلك الجولة شملت معظم إن لم يكن كل مجالات التجارة الدولية ، وبرزت في هذه الجولة التأكيد علي الارتباط بين الــسياسات التجارية والاقتصادية والتفاوض حولهما ، مع مراعاة متطلبات التنمية في الدول النامية.

ونــرجو أن نوضـــح أنـــه بعد أن أصبح ٩٥% أو أكثر من الــتجارة الدولية يقع في نطاق الدول الأعضاء ، وأن الجولة شملت كــل مجــالات الــتجارة الدولــية ســواء في السلع أو الخدمات أو الاســتثمار أو الملكــية الفكــرية ، **وبالتالــي فإن النظام التجاري العالمــي أكتمل من خلال تلك الجولة من كل الجوانب، حتى الجانب المؤسسي لتصبح منظمة التجارة العالمية هي الضلع الثالث المكوّن لمــثلث إدارة الــنظام الاقتصادي العالمي الجديد إلي صندوق النقد الدولي والبنك الدولي.**

**مفهوم التحالف الإستراتيجي :**

**والمعــتقد أنـــه فـــي سياق هذا الموضوع نوجه النظر إلي مفهــوم الــتحالفات الإستراتيجية ، حيث أنها قد تمتد إلي تحالفات أخري ، حيث تعد التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances بمــثابة اتفاقــيات للشراكة أو المشاركة بين المنظمات ، مثل هذه الــتحالفات أو الاتفاقــيات قــد يــسفر عنها مشاركات في صورة مــشروعات مــشتركة أو غيرها ، وتأخذ التحالفات الإستراتيجية العديــد مــن الأشــكال ، وتدور حول مفهوم واحد هو عبارة عن مجمــوعة من العلاقات التعاونية بين المنظمات Interfirm، التي**

من شأنها تحسين فعالية إستراتيجيات المنافسة للمنظمات المشاركة في هذا التحالف ، وذلك من خلال التبادل التعاوني للموارد الإستراتيجية والتكنولوجيا والمهارات وغيرها من الموارد الإستراتيجية ... وبهذا المفهوم التعاوني لأنشطة التحالفات الإستراتيجية ومجالاتها ، فإن الأنشطة الدولية التي تشير أليها فيما بعد لا يمكن أن تصنف باعتبارها تحالفات إستراتيجية .

هناك أنواع من العمليات والاتفاقات الدولية لا تدخل في نطاق التحالفات الإستراتيجية :

*) عمليات الاندماج والسيطرة Mcrger & Acquisition

*) الفروع الخارجية للشركات متعددة الجنسيات Affiliation

*) اتفاقيات منح الامتيازات وحق الاستغلال (الفرانشيز) Franchisc or Licences

ويرجع ذلك إلي أن مثل هذه الأنشطة لا تنطوي علي منظمات مستقلة ، أو بأهداف منفصلة ، كما لا تتطلب المساهمة المستمرة من جانب المنظمات المشاركة في عمليات نقل التكنولوجيا أو المهارات بين الشركاء.

الملامح العامة للتحالفات الإستراتيجية :

من الملامح العامة للتحالف الإستراتيجية ، ضرورة الوصول إلي كيان جديد في صورة تحالف إستراتيجي ، أو اتفاق للتحالف الإستراتيجي الناجح ، تبذل مفاوضات علي سياسات في مرحلة الاتفاق بين المنتظمات المعنية ، والتي تتأثر بدورها بعدد من الثوابت والمعطيات ، والتي نذكر منها الآتي :

*) قوة المنظمات الأعضاء في الاتفاق

*) الفروق الثقافية بين القائمين علي عملية المفاوضات

**(* اختلاف توجهات المنظمات**
**(* الثقة باعتبارها الدعامة الأساسية لنجاح التحالف**
**(* العلاقات والمعرفة بين أعضاء الفريق.**
**(* المدى الزمني المتوقع لإنجاز الاتفاق.**

**وهـي كلهـا متغيـرات تتحكم لحد بعيد في الإستراتيجيات المتـبعة مـن قـبل ممثلـي كل منظمة عضو في التفاوض لتكوين التحالف الجديد.**

ومـن الناحية العلمية نجد أن تجارب التحالفات الإستراتيجية قـد أسفرت عن عدد من الملامح العامة التي يمكن أن يتسم بها أي تحالـف إستراتيجي ، وبالتالي يمكن في ضوئها تصنيف شكل هذا الـتحالف مـن الوجهة التنظيمية والقانونية والاقتصادية علي النحو التالي :

**١) مشروعات مشتركة ذات حقوق ملكية وفيها يقوم اتفاق التحالف الإستراتيجي علي تملك الشركاء في رأس مال الشركة.**
**٢) مشروعات مشتركة بدون حقوق ملكية ، حيث لا يهدف الاتفـاق إلـي الدخـول فـي مـشاركات في رأس مال الشركة.**
**٣) أنظمة التصاريح.**
**٤) الاتحـادات بين الشركات لتنفيذ عملية معينة أو مشروع محدد.**
**٥) التعاقد من الباطن.**
**٦) الاشتراك في مجمعات البحوث والتطوير.**

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن السمات العامة للتحالفات الإستراتيجية تقع في مجالات التعاون التالية :

- اتحاد منظمتين أو أكثر لتنفيذ مجموعة الأهداف المتفق عليها ، ولكنها تبقي مستقلة بعد تكوين التحالف.
- تشارك المنظمات المشاركة في المنافع الناجمة عن التحالف ، وتراقب أداء المهام التي يتم إقرارها بموجب هذا الاتفاق.
- تساهم المنظمات المشاركة علي أساس مستمر في واحد أو أكثر من المجالات الإستراتيجية الرئيسية مثل التكنولوجيا والمنتجات ، والبحوث ، والمواد ، والأسواق ، واللوجستيات .. إلخ ..

مدي الروابط الإستراتيجية:

وخلاصة كل ما تقدم هو أن التحالفات الإستراتيجية تنطوي علي مدي واسع من الروابط التي تنشأ داخل المنظمات والتي نعيد صياغتها مرة أخري في صورة البنود التالية:

- إنشاء مشروعات مشتركة.
- الاستثمار في نسبة من حقوق الملكية تقل عن ٥٠%.
- مقايضة حقوق الملكية **Equity Swap**.
- البحوث والتطوير المشترك.
- الإنتاج المشترك.
- اتفاقيات الموارد طويلة الأجل **Sourcing**.
- المشاركة في أنشطة التوزيع والخدمات.
- المشاركة في صياغة المعايير.

أمـــا فيما يتعلق بأغراض هذه التحالفات الإستراتيجية ، فإن هـــناك العديد من الأغراض التي تسعي التحالفات إلي تحقيقها نذكر منها : الدخول إلي السوق ، والتوسع ، وتطوير منتجات مشتركة ، والمشاركة في الإنتاج.

وتـــشير ممارســـات أنشطة التحالفات الإستراتيجية فيما بين الأعوام : ١٩٩٠ - ١٩٩٩ إلي تركزها حول الأغراض التالية:

- ٢٩% بعرض أنشطة المبيعات والتسويق.
- ١٧% بغرض إستراتيجيات البحث والتطوير.
- ٢٥% بغرض الموقع والإنتاج المشترك.

وقـــد شهد النصف الثاني من التسعينات تحولات في أنشطة الـــتحالفات الإستراتيجية من حيث الأغراض ، لتعكس تزايد نصيب أنـــشطة الخدمات في أهداف التحالفات الإستراتيجية وبصـــــورة مـــتـــزايدة ، حـــيث أقبلت المنظمات فيما يتعلق بمجالات التحالفات الإســـتراتيجية علي أنشطة خدمات الأعمال أكثر من أنشطة الإنتاج ذاتها.

وكقاعـــدة عامة لوحظ أن عدد التحالفات الإستراتيجية خلال التسعينات كانت أكبر من تلك التي تحققت خلال الثمانينات بصورة ملحـــوظة ، كـــذلك تـــشير المؤشرات إلي أن التحالفات الحديثة ، وبالـــذات المـــشروعات المـــشتركة أصبحت أكثر وأوسع من حيث الـــنطاق والحجـــم مـــن صـــيغ المشاركة الأخرى التي حدثت في الماضي.

**جهود التكامل العربي :**

**وإنـــي أتساءل ؟...هل نستطيع أن نترسم خطي أهل أوربا هـــنا في مصر ؟ ... أو فـــي الأقطار العربية ؟ ... هلي نستطيع النظـــر إلـــي تحرير التجارة وترك ما بعد ذلك لآليات السوق ؟...**

**لقد أعلن مؤسسو مجلس الوحدة الاقتصادية العربية أن تُكوّن دولهم وحدة اقتصادية كاملة ، علي أن يتحقق ذلك بالتدريج ، وكشفوا عن تصورهم للتدرّج في ملحق خاص باتفاقية الوحدة الاقتصادية علي مرحلة تمهيدية لا تزيد عن خمس سنوات يتحقق خلالها ما يلي !!... ؟**

- **حرية انتقال الأشخاص والعمل والاستخدام.**
- **إطلاق حرية تجارة الترانزيت بدون قيد أو شرط.**
- **تسهيل تبادل البضائع والمنتجات العربية.**
- **حرية ممارسة النشاط الاقتصادي.**
- **حرية استعمال الموانئ والمطارات المدنية.**

**... أين نحن الآن من تحقيق الأغراض المشار إليها ؟...**
**... وأين نحن الآن من تحقيق السوق العربية المشتركة ؟...**

علينا أن نعتبر فنفكر ونستحدث كل ما يمكن أن يضع العرب علي طريق التوحّدُ ... ألا يقول الله سبحانه وتعالي في مطلع الآية رقم ٨٢ من سورة النساء ... " **أَفَلاَ يَتَدَبَّرُونَ الْقُرانَ** " ؟... إن جميع علماء الإسلام الذين أضاء الله بصيرتهم بتفسير القرآن الكريم يقولون ... إذا سمعت كلمة " أفلا" ... فأعلم أن الأسلوب ينبّه من لا يستعمل المادة التي تليها ... ومن هنا فإن الله سبحانه وتعالي يقول : " أفلا يتدبرون القرآن " ... **تعني أنه من الواجب علي المسلمين أن يتدبروا القرآن الكريم ...**

**ويقول علماء التفسير .. إن هناك شيئا اسمه " التدبُّر " وشيئا اسمه " التفكُّر " ... وثالثا اسمه " التذكُّر " ورابعاً اسمه " العلم " ... وخامساً اسمه " التَعَقُّلُ " ... ووردت كل هذه الأساليب في القرآن الكريم ... وعلي سبيل المثال قول الله سبحانه وتعالي**

" أفــلا يعلمــون" ؟ ... هي إذن : تدبُّر ، وتفكُّر ، تذكُّر ، علم ... وعلي ذلك فعندما تستحضر كلمة " تدبُّر" فمعني هذا أنك واثق من أنــك لــو أعملت عقلك إعمالاً قوياً لو صلت إلي الحقيقة المطلوبة ... فعلــى كــل إنسان سواء في شئونه الخاصة أو نطاق إشرافه العام .. عليه أن يُعمل عقله !!..

فــإذا أردنا لجمهورية مصر العزيزة أن تبلغ شأوها الرفيع ، وأن تتحــرك نحو تحقيق أهدافها بكل ما فيها من أمل دافع ، وكل مــا فيها من طاقة خلاقة ... وإذا أردنا لجميع منظماتها أن تكون قــوية مــتقدمة في ميادين العمل الوطني الديمقراطي ، ومعيناً لا ينــضب للقــيادات الواعية التي تلمس بأصابعها مباشرة أعصاب الجماهير وتشعر بقوة نبضها.

وإذا أردنــا لمجتمعــنا المتطور أن يتمكن من إعداد القيادات الواعية القادرة علي تحريك الجهود الإنسانية وحل مشاكلها.

إذا أردنا تحقيق ذلك ...

فلا بد لمجتمعنا من دم جديد ... وهذا الدم الجديد يحسن تعبئة الكفــاءات المتخصصة النزيهة الخبيرة المدربة المؤمنة برسالتها لإعــداده حتــى تتخــرج قيادات قادرة علي أن تغرس في نفوس وأعمــاق وأذهــان الــشعب ، مفهوم " الإدارة والقيادة " ... التي تستند إلي الكفاءة العلمية وتكافؤ الفرص ... منطق الدفع الثوري ... وسبيلنا إلي البناء ...

إن مجتمعنا الدولي المعاصر يعيش عصر التكتلات الكبرى ، ونجد أن كل كتلة من هذه التكتلات علي استعداد لأن تُغير سياستها ومناهجها بالقدر الذي يتفق مع مصالحها ... مع العلم بأنه لا يوجد فــي زماننا هذا صداقات دائمة ... أو عداوات دائمة ... إنما توجد مصالح ومنافع دائمة !!..

ولنؤمن جميعاً بأن توالي زيادة القدرات الإنتاجية للوطن العربي ككل والتي تُملأ تدريجيا الفراغ الحالي ... وكذلك الارتفاع المنتظم لإنتاجية العمل ... فهما الدعامتان ... وهما السبيل الوحيد والضروري لتنمية كل قطر عربي ... وبالتالي الأقطار العربية ... إذا تحقق ذلك عظم قدرنا اقتصاديا واجتماعيا ودوليا ... سواء علي صعيد كل قطر عربي ، أو علي صعيد الأقطار العربية جميعاً ... ومن هذا الفهم انتهزت فرصة مؤتمر روما الذي يرسم منذ فترة الطريق إلي إنشاء منطقة حرة تجمع بين الحركات التعاونية في أوروبا ، والحركات التعاونية للدول الواقعة علي شاطئ البحر الأبيض المتوسط ... وتحقيق ذلك إنما يكون بتعظيم قدرات مصر الاقتصادية ، بما في ذلك قدرات الحركات التعاونية.

وفي ضوء المعاني السابقة ينبغي أن تعمل الدول العربية علي إحياء وتنشيط مؤسسات العمل العربي المشترك بهدف إقامة تجمع اقتصادي عربي يمثل مدخلاً لعلاج المشكلة التنموية التي تعاني منها الدول العربية ، ويقدم إطاراً لتجميع الإرادات العربية في ظل ظروف دولية تتسم بغلبة الاتجاه نحو التكامل وإقامة التكتلات ، خاصة وأن الإحصاءات توضح ضآلة حجم التجارة العربية البينية والتي لا تتعدى ٨% في السنة من إجمالي التجارة العربية الخارجية !!... وإذا أخذنا في الاعتبار أن كميات كبيرة من السلع الأجنبية أو المكونات الأجنبية في السلع التي تنتجها الدول العربية تدخل ضمن التجارة العربية – فإن ذلك يعني أن التجارة العربية البينية تقل عن نسبة ٨% من إجمالي التجارة الخارجية العربية !!... ، وإذا استبعدنا النفط من إجمالي التجارة الخارجية العربية – فإن إجمالي التجارة الخارجية العربية البينية لا يتعدى ٦% سنوياً ..!!.

**مقومات التكامل الاقتصادي العربي ودوافعه :**

تتوفر بالوطن العربي عدة إمكانات يمكن إجمال بعضها فيما يأتي :

- يتبوأ الوطن العربي موقعا جغرافيا ممتازاً بل وفريداً بين دول العالم ، وتقدر مساحته بحوالي ١٤ مليون كيلو متر مربع ، وهي تعادل حوالي ١٠% من مساحة العالم ، ليتفوق بذلك من حيث المساحة علي قارة أوربا بأكملها وعلي مساحة الولايات المتحدة الأمريكية ، وبفضل هذا الامتداد الواسع للوطن العربي تتنوع مظاهره التضاريسية وتتباين الأنماط المناخية فيه مما يساعد علي تنوع الإنتاج فيه إذا ما توفرت متطلبات زيادة الإنتاج .
- يصل عدد سكان الوطن العربي حالياً إلي ما يزيد عن ٢٦٠ مليون نسمة ، وتتوافر به طاقات إنتاجية كبيرة ، إذ يصل حجم القوي العاملة في الوطن العربي إلي حوالي ٨٠ مليون فرد ، وإذا ما أُحسِن استغلال هذا المورد البشري وتوفرت له القوة الشرائية الكبيرة ، فإنه من الممكن أن يمثل عنصراً هاماً من عناصر الإنتاج ، وسوقا واسعة لتصريف الإنتاج ، مما يُعد ميزة نسبية يتمتع بها.
- تبلغ مساحة الأراضي الزراعية المستغلة به حوالي ٥٥ مليون هكتار ، كما توجد* به أراضي قابلة للزراعة تصل إلي حوالي ٢٠٠ مليون هكتار.
- ينتج الوطن العربي حوالي ٢٥% من الإنتاج العالمي من البترول ، ويوجد به نحو ٦٠% من احتياطياته العالية ، كما ينتج حوالي ١١% من الإنتاج العالمي من الغاز الطبيعي ، ويمتلك حوالي ٢٣% من احتياطياته العالمية .

- يوجد بالوطن العربي العديد من الخامات المعدنية الهامة كالحديد والنحاس والزنك والرصاص والكبريت والفوسفات ، وهي خامات أساسية في الصناعات التحويلية .
- تتوافر بالوطن العربي مقومات السياحة ومناطق الجذب السياحي سواء في ذلك السياحة الدينية أو الثقافية أو التاريخية أو الرياضية أو العلاجية ، وذلك بما يفوق ما هو متاح في أي منطقة أخري في العالم .
- تمتلك بعض الأقطار العربية النفطية فوائض مالية كبيرة تقدر بحوالي ٨٠٠ مليار دولار مستثمرة خارج الوطن العربي في أسواق الدول الصناعية المتقدمة ، وخاصة في أوروبا الغربية والولايات المتحدة(*).

تشكل الإمكانات المشار إليها مقومات هامة لإقامة تكامل اقتصادي علي المستوي العربي يتيح فرصاً كبيرة لتحقيق استغلال أفضل للموارد الاقتصادية العربية المتاحة من خلال إعادة هيكلة ( توطين) الأنشطة الاقصادية القائمة في الدول العربية بما يجعلها متوافقة مع المزايا النسبية والتنافسية للدول العربية ، كما يتيح معالجة ظاهرة الصناعات المتكررة في أكثر من دولة عربية والتي أدت إلي التنافس بينها بدلاً من التعاون والتكامل ، ومن ثم لم تستفد من مزايا الإنتاج الكبير.

---

* – هذه البيانات مستمدة من بحوث المجالس القومية المتخصصة ، حيث أننا نشغل عضويته منذ إنشائه ، وقد أجاز المجلس بحوثا قدمناها عن الإستراتيجية المتكاملة للحركة التعاونية المصرية ، بالإضافة إلي بحوثا تفصيلية تناولت جميع قطاعات التعاون .
– لمن يرغب في مزيد من الإطلاع نرجو الرجوع إلي الجداول الإحصائية المودعة بمركز المعلومات بالمجالس القومية المتخصصة .

ومما لاشك فيه أن تكامل الأقطار العربية فيما بينها يساعد علي تصريف منتجاتها المتزايدة عن طريق سياسة تكاملية للتسويق تساعد علي سهولة انتقال السلع الاقتصادية بين الأقطار العربية.

ولعلنا جميعا نعرف أن العالم العربي شهد منذ قيام جامعة الدولة العربية في عام ١٩٤٥ وحتى إقرار المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع لجامعة الدول العربية البرنامج التنفيذي لإقامة منطقة التجارة الحرة العربية الكبرى في يناير ١٩٧٧ ، فإنه لا يزال يجري العمل علي تنفيذها حاليا !!... وما زالت تجري المحاولات التي تهدف إلي قيام تجمع اقتصادي عربي قومي !!... ولكن معظم هذه المحاولات لم توضع موضع التطبيق !!... ولم يسفر ما طُبق منها إلا عن نتائج متواضعة.

* هذه البيانات مستمدة من بحوث المجالس القومية المتخصصة ، حيث أننا نشغل عضويته منذ إنشائه ، وقد أجاز المجلس بحوثا قدمناها عن الإستراتيجية المتكاملة للحركة التعاونية المصرية ، بالإضافة إلي بحوثا تفصيلية تناولت جميع قطاعات التعاون .
* لمن يرغب في مزيد من الإطلاع نرجو الرجوع إلي الجداول الإحصائية المودعة بمركز المعلومات بالمجالس القومية المتخصصة.

وإتماما للفائدة أوضح فيما يلي بعض المصطلحات التي قد تُيسر للقارئ فهم أهداف الموضوع الذي بحثه المؤتمر من واقع فهم مصطلحات الجات ومنظمة التجارة العالمية:

**منطقة حُرة Free Trade Zone - Or Freeport :**

هي منطقة محددة داخل حدود الميناء الجوي أو البحري يسمح فيها بدخول الواردات Imports دون دفع رسم إستيراد Import

Duty – تعرفات Tariffs ، شريطة أن تصدر البضائع لاحقاً – exports – بشكلها الأصلي أو على شكل منتجات وسيطة ضمن سلعة نهائية. وتنشأ المناطق الحرة لتشجيع الإستثمار في الصناعة والتجارة ، وذلك بمنحها العديد من الإعفاءات والمزايا وعدم إخضاعها لمختلف القيود الإدارية. فلا تخضع البضائع التي تصدر أو تستورد من وإلى المنطقة الحرة للإجراءات الجمركية الخاصة بالواردات والصادرات ولا للضرائب الجمركية وغيرها من الضرائب والرسوم على أن تؤدي الضرائب والرسوم الجمركية على البضائع التي تسحب من المنطقة الحرة للإستهلاك المحلي كما لو كانت مستوردة من الخارج ، كذلك تعفي المشروعات التي تقام بالمنطقة الحرة من أحكام قوانين الضرائب وقوانين الرقابة على عمليات النقد.

**تجارة حُرة Free Trade :**

هي التجارة الدولية International Trade التي تجري دون وضع حواجز ، مثل التعرفات Tariffs والحصص Quotas والرقابة على Exchange Controls ، أمام حرية إنتقال السلع والخدمات بين الدول. وتهدف التجارة الحرة إلى تأمين منافع التخصص Specialization الدولي. وقد تم تعزيز التجارة الدولية كإحدى غايات المجتمع الدولي على الصعيد العام عن طريق الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة General Agreement On Tariffs And Trade - الجات ومنظمة التجارة العالمية WTO وعلى أساس إقليمي محدود بإقامة مناطق التجارة الحرة Free Trade Areas والاتحادات الجمركية Custom Unions والأسواق المشتركة Common Markets.

**منطقة تجارة حرة Free Trade Area :**

هو شكل من أشكال التكامل التجاري Trade Integration بين عدد من الدول تقوم بموجبه الدول الأعضاء بإلغاء الحواجز التجارية أو التعرفات Tariffs ، على تبادل السلع والخدمات فيما بينها ، ولكن كلاً منها يواصل العمل بحواجزه الخاصة للتجارة مع بقية دول العالم. وتهدف منطقة التجارة الحرة إلى تأمين فوائد التخصص Specialization الدولي ومن ثم تحسين مستوى المعيشة الحقيقي في الدول الأعضاء ، ومثال ذلك منطقة التجارة الحرة الأوربية.

**سوق حرة Free Market :**

تعني وجه للعبارة على العموم : أي سوق أو بورصة يزاول المشترون والباعة أعمالهم فيها دون أية قيود وبصورة خاصة تعني هذه العبارة : سوق العملة الحرة التي يتداول الناس فيها مختلف العملات ، بيعاً وشراءاً ، بأسعارها الفعلية الحرة دون التقيد بأسعارها الرسمية التي تحددها الحكومة . ويتفرع عن لفظة Free للمصطلحات التالية :

*) السوق الحرة Free Market

*) وكذلك معفي من الرسوم والضرائب **Free of Taxes - Free Of Duty**

## SECOND DAY - FRIDAY, 15 JULY 2005

**Third Working Session**
**Development, Employment, Enterprise**
**(h.09.00-13.00)**

**Moderator**
**Giulio Bencini,** *Chairman of Legacoop Lazio Assembly*

**POLICIES OF THE INSTITUTIONS**

- **Giovanni Alemanno,** *Italian Ministry of Agriculture and Forestry*
- **Claudio Lenoci,** *Director of International Labour Organization - Office of Rome*
- **Rafael Dochao Moreno,** *Principal Administrator Euro Mediterranean Partnership (Barcelona Process), External Relations Directorate General, European Commission*
- **Boutaina Ismaili Idrissi,** *International Relations, Office du Devélopment de la Cooperation, Minister of Tourism, Handicrafts and Social Economy, Morocco*
- **Flaminia Giovanelli,** *Pontifical Council of Justice and Peace*

**NETWORKS OF COLLABORATION, CO-OPERATIVE EXPERIENCE AND PROPOSALS**

- **Sergio D'Angelo,** *President Legacoop Campania*
- **Renzo Piraccini,** *Managing Director Apofruit, Italy*
- **Adnan M. Obeidat,** *Consultant Cooperative Development, Rural Cooperatives Association, Palestine*
- **Amos Rabin,** *CEO Kibbutz Industries Association, Israel*
- **Kamal H. Abdoul Khier,** *Dean Higher Institute of Cooperative Studies, Egypt*
- **Sebahattin Gazanfer** *General Manager TARIS – Cooperative Unions, Turkey*
- **Roberto Fiammenghi,** *Trading Manager, COOP Italia*
- **Roberto Casari,** *President CPL Concordia*

**Closing remarks Giuliano Poletti, Legacoop President**

**It is foreseen the presence of cooperatives that work within the Mediterranean area**





**CONFERENCE**
**CO-OPERATIVE ENTERPRISE, EUROPE AND THE MEDITERRANEAN REGIONS**
**ROME, 14-15 JULY 2005**

# THE DEVELOPMENT OF THE EGYPTIAN COOPERATIVE MOVEMENT IN THE ERA OF GLOBALISATION

**Presented By**
**Prof. Dr. KAMAL HAMDY ABOUL-KHEIR**
**Chairman: The Egyptian Society of Cooperative Studies**
**Dean : The Higher Institute Of Cooperative & Managerial Studies**
**Editor-in-Chief, The Egyptian Magazine of Cooperative Studies**

**2005**

## Introduction:

Egypt is one of the Middle Eastern Countries and The countries forming the Region, can be classified as "developing" countries in that they are still below the economic and social norms of the industrialized world. With the exception of the oil-producing countries in the Gulf area, the per capita share of the GNP is notably low and is ever-decreasing in most parts of the Region. The main reasons for this situation are related to the growing population with inadequate human resources management, poor planning and declining productivity.

The food gap, therefore, has become chronic and problematic. Many countries in the Region depend heavily on imported foodstuff, especially food grains against payment in foreign currencies out of their scanty foreign exchange resources.

**Recently, Egypt has witnessed a period of political, economic and social stability. Political stability was achieved through achieving national reconciliation, establishing pillars of democracy, rule of law and combating terrorism. Economic stability was realized through economic reform, applying the economic liberalization policy and achieving comprehensive development. Social stability was achieved by observing the social dimension through giving due consideration to low-income brackets and by achieving social peace which conduces to the revival of Egyptian citizens.**

The Egyptian people are gaining tangible fruits of development already achieved on the ground. In this respect,

positive aspects are not overestimated nor challenges ignored. This process, started in extremely difficult circumstances, fraught with domestic and foreign challenges; against a backdrop of low economic indicators and collapsing infrastructure.

Goals and priorities were set after identifying available potentials' and problems and challenges. The goal was set as rebuilding the Egyptian society through comprehensive reform on various economic, social and political tracks, adopting planning as a means and tools to achieve comprehensive and sustainable development. In practice, during that period, five successive plans have been implemented during the period (1982/83 – 2003/2004), thus making a brighter image of the Egyptian society.

This period was distinguished by a fair vision of allocating resources over the regions and governorates so as to achieve balanced comprehensive development. Rules and concepts were established for spatial and regional development while demographic planning, regional integration linkages between both economic and demographic dimensions were set out through delineating basic axes for urbanization, the tracks and directions of development in the promising areas in the Egyptian desert with the purpose of bringing about optimal developmental achievement, converting population-expelling areas in the South Valley and the countryside to population-attracting areas and creating new population-attracting urban communities.

Through implementing a series of mega national projects, inhabited area has increased from 4 percent to around 5.5 percent. These projects will contribute to raising this percentage to 25 percent. President Mubarak's tenure also witnessed the construction of 22 new cities, urban communities and the implementation of a number of projects so as to strike a balance between the rural and urban areas, achieve rural development and entrust municipalities with a more effective role. Furthermore, human wealth is Egypt's most valuable asset. Thus, the period (1981-2004) witnessed the implementation of a number of policies aiming to achieve sustainable human development, eliminate illiteracy, realize full societal participation by men and women, bridge the gender gap at various levels of development indicators, activate women's role in society and pay special attention to motherhood and childhood issues. This period also witnessed the implementation of the project for developing education and improving the level of the education, health, social, cultural, information and sports services.

Throughout this process, day by day a new achievement was made in order to change the face of life in Egypt. Special attention was paid to the following :

*) **Setting solid foundation for state institutional structure.**

*) Entrenching the institutionalized state concept based on the rule of law as a basic methodology for national and executive work.

*) Creating a democratic climate that promotes citizenship, equal opportunities, freedom of opinion

as fundamental rights that ensure full equality among all citizens and practice of all civil and political rights sentenced by the Constitution and law in lan atmosphere of freedom and legitimacy.

*) The vision of the role of foreign policy was refined so as to turn our political orientations into a strategic depth that reinforces domestic development efforts. Thus, Egypt reformulated her international political discourse, taking her national security and economic interest as an inalienable basis for all orientations related to Egypt's relations with foreign countries. This should not prejudice to Egypt's pivotal role on the Arab, regional, and international levels and should in the same time maintain her cultural and civilization stature.

*) In recognition of the fact that development needs meaningful participation by all society members, a new conception of voluntary work was developed and increased scope was given to civil society organizations and NGOs, with these reaching about 16,000 NGOs, which perform their role as active partners in the sustainable development process. A new revival has been built up over the past 23 years. The achievements already made have already improved the quality of life for Egyptian citizens and created new horizons for a better future.

## Cooperative History :

**The cooperative movement started in Egypt earlier than many other countries of the Region. It had its inception, through the efforts of the pioneer cooperator, Omar Loutfi, in 1908 when the first cooperatives came into being. The Occupation authorities did not welcome the idea and dissuaded the government from encouraging it. As soon as Egypt obtained some measure of political independence the government began to give a helping hand to the movement. The first cooperative law was issued in 1923 which acknowledged the agricultural cooperatives only. In response to the demands of cooperative promoters, another law was promulgated in 1927 permitting workmen, small merchants and small farmers to form consumer cooperatives. This law was beneficial for the consumer movement.**

In 1944, another law was passed allowing the establishment of cooperative organizations as well as a cooperative bank.

After the 1952 Revolution, the government wanted to use the cooperatives as instruments for economic development, particularly in the agricultural sector. A new cooperative law came to permit the formation of cooperatives of all types and for all purposes. Afterwards, several laws were passed establishing Central Cooperative Unions for the agricultural cooperatives, the industrial cooperatives, the housing cooperatives, and the consumer cooperatives. At last the General Cooperative Union was set up as the apex organization for the cooperative movement in Egypt.






Abreast with the legal backing has been the financial support. When the law of 1923 was issued the government authorized the agricultural cooperative to borrow from a credit opened with a national commercial bank, Bank Misr. After the promulgation of the 1927 law another credit was opened with the same bank for the same purpose.

In 1930 the Agricultural Credit Bank was established to finance the agricultural sector and to lend to small farmers in particular. The agricultural cooperatives were granted a 2% reduction in the interest rate when borrowing from the Bank and 3% reduction in the prices of farming inputs (fertilizers, seeds, farm chemicals). These concessions much promotedc the agricultural cooperatives. The Agricultural Credit Bank of Egypt was transformed into a cooperative bank, named The Agricultural Credit and Cooperative Bank, following the 1944 co-operative law. Agricultural as well as other cooperatives were permitted to acquire capital shares and to be represented on the board of the Bank which was also authorized to perform all types of banking operations for the cooperatives.

The Bank has undergone several changes and there is at present the system of the Principal Bank for Development and Agricultural Credit.

The housing cooperatives have their own line of credit from the Housing Bank and other real-estate banks. Other types of cooperatives lack direct financial backing, though the consumer can resort to the commercial banks and the Principal Bank system, while the industrial and handicrafts societies can borrow from the Industrial Bank. In practice






these latter cooperatives face some difficulty in securing financial facilities. Therefore, cooperators are contemplating, anew, the creation of their own bank.

The government has also provided administrative and technical guidance through a cooperative department which was set up in 1923. This department was a part of the Ministry of Agriculture at first, then was annexed to the Ministry of Social Affairs. At present, each sector of the cooperative movement comes under the jurisdiction of the ministry that controls the particular economic activities which the sector practices.

The cooperatives are exempted from the income tax, the stamp duty and the Customs duties on imported machinery.

The Egyptian constitution includes several provisions on the cooperative societies and their protection.

## Agriculture Sector Credit System :

**The Agricultural Credit System, launched by the Agricultural Credit and Cooperative Bank, in 1957, was not only intended to supply farmers with loans, but was mainly directed to relieve the agricultural cooperative movement of many difficulties. The object of cooperation, it is known, was to curb capitalistic exploitation, by providing farmers with adequate production requirements for the purpose of boosting up output, and by protecting the high productivity, thus achieved, against the adverse conditions, which might affect it, with the ultimate result of increasing the income of the individual farmers as well as the national income.**

**The organs of the agricultural cooperation system, in the rural communities, are the farmer's cooperatives. However, before the Revolution of July 23, 1952, these societies were not functioning as they should, since they were controlled by the big landlords who turned them into tools serving their own interests. Consequently, the small farmers shrank from joining the cooperative societies and failed to appreciate the advantages of cooperation. Indeed, the kind of cooperatives they saw did not encourage them to take part in the cooperative movement. The societies were quite incapable of helping these small farmers who were called upon to submit guarantees, which they could not afford, if they wanted to get loans. Furthermore, the premises of the societies and their stores were not within reasonable reach of the villagers who usually had to travel a long distance to obtain whatever production requirements they needed. Though the cooperative movement at that time was in great need of extensive guidance and protection, it was left under the control of various Authorities, namely the Ministry of Social Affairs and the cooperative associations, which then lacked both administrative and technical efficiency.**

The Cooperative Credit System came to remedy these shortcomings. Within its framework, the Agricultural Credit and Cooperative Bank began to supply its services, through the farmers cooperatives, to all members of these societies, whether landowners or tenants. The only guarantee for the loans was the crops, which farmers had to deliver to the cooperatives. Confident that the System was devised for their

welfare, the farmers readily cooperated by willingly fulfilling their obligations.

It can be seen from the above, that the Cooperative Credit System has helped to increase productivity through encouraging better farming and providing adequate production requirements, especially in the areas where small holdings were put under uniform crop farming plans.

At this point, it may be pertinent to say a few words about agricultural credit in earlier times. Prior to the establishment of the Agricultural Credit Bank, in 1931, several attempts were made to organize such credit operations on sound basis. When the National Bank of Egypt was incorporated in 1898, its objectives included the issue of loans to farmers. Then the Agricultural Bank of Egypt was created in 1902 to undertake the same function. Afterwards, namely in 1929, the Government decided to issue loans direct to farmers. All these endeavors, however, were not successful. The credit facilities were not tailored to the needs of agricultural production, but served mainly to finance the cotton crop and particularly its exportation. Furthermore, the loans were issued against heavy guarantees and exorbitant rates of interest. Small farmers were practically barred from obtaining such credit and turning to moneylenders and unscrupulous traders fell so deeply in debt that they finally lost their lands.

This deteriorating condition urged the Government to establish a specialized credit bank, financed by public funds. Thus, the Agricultural Credit Bank was created in 1931, to mark the start of organized agricultural credit. Pursuant to its policy, the Government provided 50% of the capital of the Bank, whose objectives were outlined to include:

"Issuing loans for the expenses of cultivation and harvesting, the purchase of farm machines and cattle, as well as for land reclamation; giving credit against pledged crops; granting loans to cooperative societies; selling fertilizers and seeds on credit; helping in the creation and promoting of the establishments that work for the development of agriculture and rural credit".

The Bank began to issue short-term, medium –term and long-term loans, both in cash and in kind, of which the following types might be cited as examples:

1) Loans for cultivation, which included:

   a- Lons of seeds and chemical fertilizers.

   b- Lons to cover the expenses of cultivation.

   c- Loans for pest control.

2) Loans against pledged crops.

**3) Loans for the registration of land ownership after dividing and sorting out jointly owned plots as well as for the expenses of dividing the Wakfs; these arrangements were necessary so that landowners can obtain loans, because otherwise they had to submit guarantees.**

4) Loans of jute sacs for packing crops.

5) Loans for breeding calves.

6) Loans for acquiring farm animals.

7) Loans for purchasing farm machinery. Loans for land amelioration.

8) Loans for planting fruit trees.

9) Loans for purchasing fumigation equipment and materials for orchards.

10) Loans for amelioration and exploitation of lands, which could benefit from the public irrigation and drainage works.

**All such, easy-to-get, easy-to-pay loans were, at first, available to cooperative societies and to individual farmers alike. However, a few kinds of loans were granted to members of cooperative societies only. The purpose was to encourage farmers to join these societies so that the cooperative movement might be further promoted.**

To help cooperatives and encourage them rally more members, the Bank decided to grant them a reduction of 2% on the interest rates and 5% on the prices of all materials including seeds and fertilizers. As a result the number of farmers cooperatives increased from 539 societies in 1931 to 1550 in 1944 then to 1659 in 1948, when the cooperative movement diversified its activities to cover other fields beside agriculture. In order to cope with the new situation, the Bank's Statutes were modified so as to allow the increase of its capital up to L.E. 1,500,000 and the participation of cooperative societies in this capital increase. Consequently members joined the Bank's Board to represent the cooperative societies. The Bank's name was changed to : "Agricultural Credit and Cooperative Bank" and its scope of activities was extended. It began to grant credit facilities and undertake banking services for all cooperatives, whether farmers, producers or consumers societies. With the increase of the number of cooperatives, which amounted to 4043 societies in 1963, the dealings with individuals greatly

decreased. In fact the Bank was transformed into a cooperative organ.

In spite of the capitalistic regime, the Bank managed to intensify its services, the value of which increased from L.E. 2,000,000 in 1932 to L.E. 6,000,000 in 1944 then to L.E. 15,000,000 in 1952. However, the small farmers' share of these services was not great. As mentioned before, they shrank from joining the cooperative societies and consequently failed to get credit from the Bank.

At that juncture came the Revolution of July 23rd, to replace capitalism by socialism and to give each farmer his equitable share of services. In line with the revolutionary policy the Bank made it a point to promote the cooperative movement. A 5-year plan was drawn, for the purpose of cooperative transformation, according to which the Bank had to discontinue all transactions with individuals doing business with cooperatives only. This plan, which was put into effect, as from 1957, in three administrative districts, gradually covered the whole country by 1961.

New types of loans were devised, of which the following could be given as examples:

1) Loans for the supply of cooperatives with petrol products.

2) Loans to cooperatives for building suitable premises and stores as well as for acquiring office furniture and various equipment.

3) Loans to finance rural industries and apiaries.

4) Loans for building pumping units that use underground water in irrigation.

5) Loans to help cooperatives participate in establishing companies and general societies.

6) Loans to general societies such as the Society of Potatoes Growers, The Wholesale Cooperative Society, The Vegetables and Fruits Growers Society and others.

7) Loans to industrial and consumers societies. Loans to fishermen societies.

**The importance of the Agricultural Cooperative Credit System can be readily appreciated if we notice that the total credit facilities grew up to L.E. 60,000,000 in 1963 against L.E. 17,000,000 in 1956, immediately before the application of the System, and L.E. 15,000,000 before the Revolution in 1952.**

When President Gamal Abdul-Nasser ordered the abolishment of interest payable on loans advanced by the Bank, the Credit System entered into a stage of real transformation. Credit became absolutely free of interest and readily available for the purpose of agricultural development.

Living up to the situation, the Bank immediately embarked on a plan with the object of converting each cooperative society into an integral credit unit having suitable premises, ample storage place for seeds, fertilizers and insecticides, a staff of competent employees under unlighted supervision to undertake the various credit and banking operations, adequate cash reserves to meet the needs of farmers for credit and all other facilities necessary for the proper discharge of business.

The plan that started as from 1960 in 16 societies, afterwards named "Village Banks", was spread throughout the country. These village banks reached one hundred in 1963.

Along with the revolutionary march towards more prosperity and welfare for the people, the rural credit has been rapidly developing.

At the beginning of 1961, President Gamal Abdul-Nasser enlisted the Bank for a new task. Each cooperative society, it was recommended, should have a 5-year development plan to be financed and followed-up by the Bank. Cooperatives now have all facilities, which enable them to render proper services to farmers, including:

1) Cooperative farming services.
2) Cooperative use of farm machinery.
3) Cooperative pest control.
4) Irrigation facilities.
5) Encouraging the 3-crop rotation program.
6) Promotion of cattle rearing.
7) Creation of rural industries.
8) Providing medical care for members and their families as well as spreading culture and knowledge.
9) Cooperative marketing.

**In fact the rural credit, has played the important part out-lined for it by the National Charter, viz:**

"The fields of the agricultural cooperative activities are spread over a quite wide front. They start with integrating small holdings under uniform crop farming, an operation which proved very successful; then extend further to the financing operation that protects the farmer against usurers

and middle-men, who deprive him of a big share of the return of his toil, beside enabling him to use modern machines and techniques for stepping up production; finally these activities include the cooperative marketing which ensures for the farmer an equitable reward for his continuous hard work".

Since that time, the Bank's policies and methods have been developing to suit the new trends towards more prosperous future based on efficient production and equitable distribution.

The National Charter, approved and adopted by the whole nation, was guiding the Bank in its efforts designed to make true the great transformation of the country, as being both a possible and an inevitable move.

All the Bank's organs appreciated their responsibilities, which they fulfilled with initiative and vigor that swept away every difficulty.

The Division of the Bank concerned with the agricultural production requirements was able to ensure the availability of the various materials :

1) The selected seeds were purchased from producers, in addition to the quantities produced by the Bank in its two seeds stations at Mansourah and Dayrout, and carried to the Bank's stores for subsequent distribution to cooperative societies. By so doing the Bank helps to protect farmers against greedy traders who may sell to them inferior seeds at high prices. During 1963, the Bank distributed 690,699 ardebs of cotton seeds, 214,490 ardebs of wheat seeds and

127,830 ardebs of rice seeds, beside other kinds of seeds.

2) The full country's requirements of chemical fertilizers were obtained from local and foreign manufacturers, then distributed at the fixed dates.

3) Adequate quantities of insecticides and pest control equipment, both imported and locally made, were ready available for distribution.

4) The Bank took delivery of the oilcakes, from oil-mills, as well as processed feeds and distributed these materials to cattle breeders, through the cooperative societies. During 1963, the Bank distributed 296,295 tons of oil-cakes and 204,478 tons of processed feeds.

The total credit facilities, which the Bank granted for promoting agricultural production (including seeds, fertilizers and insecticides as well as the expenses of farming) amounted to about L.E. 46,000,000 in 1963 as compared to L.E. 14,000,000 in 1956 and L.E. 13,000,000 in 1952.

The application of the Agricultural Cooperative Credit System, brought additional responsibilities which called for more efforts to be made in shipping raw seeds to the seeds stations, where processing took place, then re-transporting the selected seeds to the Bank's stores and finally carrying them to the cooperative societies.

The increasing awareness of the importance of manuring, led farmers to use more chemical fertilizers. The

Bank had to take delivery, transport and distribute about 1,300,000 tons of fertilizers every year.

Beside these duties, the Bank was also called upon to under-take major supply operations, such as:

1) Making available jute goods, from local and imported sources, for packing crops.
2) Purchase of local food grains.
3) Taking delivery of decorticated rice and flour from the mills.
4) Receiving crops and sugar imported for local consumption.
5) Receiving supply materials and provisions for distribution in remote districts, including Nubia, Eastern Desert, Western Desert and Gaza.

The total quantities of different materials, which the Bank had to transport yearly, amounted to 3,191,000 tons approximately.

Under the circumstances, the Bank had to reconsider its transportation policy, which depended on hired means of transport. It was decided that the Bank should have some means of its own to help perform its huge task. Consequently, a fleet of 150 trucks is being acquired for this purpose.

Storage of crops being closely related to agricultural production, and reclamation of lands, the Bank has developed a special department, which handles this operation that also includes:

1) Preparing open storages areas (shoundahs), silos, ware-houses and stores required for depositing and keeping crops as well as supply materials; at important centers such as Cairo, Alexandria, Tanta and Mansourah, these storage spaces were equipped with 30-tons capacity weighing-bridges and a staff of competent employees.

2) Establishing shounahs and stores in the newly reclaimed lands, mainly the New-Valley, Liberation Province, Mersa-Matrouh, Wadi-Natroun and Hergada.

3) Helping the re-settlement of Nubians in their new villages, by establishing stores and filling them with supply materials reuired by the settlers early before their arrival.

4) Establishing a center for mending used bags, so that they might be utilized several times, in order to save hard currency.

Foremost among the problems of storage is the question of protecting stored crops against deterioration by insects, pests and climatic conditions. The Bank, therefore, spared no effort in applying the modern scientific methods in this respect. Starting from 1959, a specialized technical staff was set-up for under-taking the task of crop disinfection. The technicians who formed this staff were given all necessary facilities including, dusters, sprayers, mechanical units, non-porous canvas, plastic coverings and insecticides such as D.D.T., zinc phosphide, Gamixan, carbon disulphide, methyl bromide etc. A test laboratory was prepared for examining samples of grains in order to determine whether they were

infected, the degree of cleanliness, the percentage of humidity, etc.

The other duties undertaken by the technical staff are:

**1. Protective measures:**

a) **Disinfections of used bags:** In order that new crops would not be affected, the used bags are either dusted with insecticides or fumigated while in the silos or in the special gas chambers. Fumigation centers were set-up in main storage places, namely Rod-el-Farag, Talbieh and Alexandria for treating used bags before redistributing them to be utilized again.

b) **Disinfecting the floors of the shounahs:** After removing the grains from the shounahs, the floor may be a source of infection to new crops. Therefore, these floors are sprayed with chemical solutions or treated with flames in order to eradicate all insects. Silos are also periodically disinfected.

c) **Adding insecticides:** Before storage of wheat grains are mixed with "Katelsous" a powdered insecticide which kills weevils, a protection measure that keeps the grains safe while stored.

d) **Protective dusting:** While stored, the grains are periodically dusted with insecticides for protection against any new infection.

**2. Curative Measures:**

All grains and pulses are fumigated as soon as stored to stop any latent disease. This process has two purposes, to






cure the new grains and to protect the existing stock. The fumigation is carried out by one of the following methods:

a) **Through the openings of silos:** In this case carbon disulphide is used. Thus, silos can be used both for storing crops and disinfecting them.

b) **Under Canvas:** Methyl bromide is utilized to fumigate grains after covering them with canvas in their places. This method profices instant cure without having to more the grains to closed places, which operation would involve loss of time with consequent aggravation and spread of infection.

c) **Inside warehouses and stores:** Either carbon disulphide or methyl bromide may be used for disinfecting grains and pulses deposited in closed stores and warehouses. Disinfections by this method has greatly expanded especially since the Bank was entrusted, by the Ministry of Agriculture with performing this operation in respect of all its grains and seeds and by the Ministry of Supply in respect of imported grains and exported crops.

## Egyptian Cooperative Structure:

The future of cooperation in Egypt seems bright. The cooperative movement has earned the attention of the whole people and the backing of the Government. Indeed, the workmen and the farmers, who are the most benefited by cooperation, have come to believe that cooperation is the best method through which they can organize their ranks and marshal their efforts in order to achieve their goals. They are also convinced that the cooperative movement should not






continue to follow the traditional lines, which it took before. For this purpose they, themselves, with the collaboration of some cooperative experts, have started scientific and field studies which have led them to adopt a new cooperative viewpoint and a new course of action which would suit the ever-developing way of life which Egypt has embarked on.

Several committees were formed of cooperative leaders and specialized university professors to review the entire situation. It was decided that the cooperative structure should be re-organized so that it might emerge as a popular institution. As a result, the cooperative structure assumed a new form, which would enable the cooperative movement to depend on itself and to participate, at the same time, in building up the future of the fatherland. By its philosophy and methodology, cooperation forms a strong base for democratic socialism since it does not seek to better the economic and social conditions of the cooperators alone, but it aims at the more important and sublime goal of creating the good citizen who has faith in himself, in his country and in his ability to bring about new ways and means. These are the fundamentals of the personality of the individual who is capable of changing the society to the better.

According to the findings of the studies conducted in this regard, the cooperative movement has been divided into the following specific sectors:

## Agricultural Cooperation:

Egypt is mainly an agricultural country. Agriculture is still the top item on the list of the national economic activities despite the great advancement realized by industry,

commerce and services. Consequently, the agricultural cooperation occupies an important place in the Egyptian cooperative movement. In fact, the cooperative movement started in Egypt at the turn of the last century and for the first time within the agricultural sector. The rural communities consider the agricultural cooperation as the most vital cooperative activity. Therefore, every effort has been exerted to perfect the agricultural cooperative structure and to remedy any shortcomings which became evident in practice. It was acknowledged that the cooperative societies were the most efficient organizations, which could lead the economic and social changes directed towards raising the living standards of the farmers.

The agricultural cooperative structure is being at present once more reorganized. All units thereof will be elected freely.

Among the salient points which were the objects of reformation the following may be cited:

1. The role of the village cooperative societies was clearly refined. These societies have to concentrate, inter alia, on taking an active part in the planning and follow up of agricultural production, the distribution of farm commodities and services to farmers and being a link in the crop marketing system.
2. Formalities and red tape were greatly curtailed and simplified. Too much forms and numerous accounts bewilder the farmers and adversely affect their morale. A simple accounting system was introduced so that the farmers might readily understand their

position and the clerks of the societies, often of limited experience, could easily handle.

3. Suitably trained staff should be provided so that the village cooperatives might be able to carry out the duties entrusted to them and achieve their objectives. The staff of each cooperative society would be under the direct control and supervision of its Board of Directors.

4. The village cooperatives should endeavour to make the rural community an integrated agricultural, industrial and services groupment. Thus, the cooperative movement may realize its real aim.

## Producers Cooperation :

Producers cooperation sector has an important part to play in the society as a whole and in backing up the democratic development in particular. This type of cooperation curbs the possibilities of exploitation by big industrialists, increases production efficiency and helps fair distribution. Moreover, it opens up wide fields for technical and practical training.

To illustrate the great importance of the producers cooperation in Egypt, enough to say that the producers cooperative societies group in their membership more than three million artisans and craftsmen most of whom do not figure out in the official statistics since they work in groups or in establishments which employ less than ten persons and therefore excluded from such statistics.

The producer's cooperative movement looks after the small industries, handicrafts and artisans. As a result of the benefits realized by the members through its organizations producer's cooperative societies are increasingly formed. Technical boards were formed at the main producers cooperative societies in order to provide help and advice in financial and technical matters according to the sound scientific and cooperative practices.

In its modern development, Egypt is much concerned with re-organizing artisans and craftsmen in producers cooperative societies formed on popular basis.

According to Law No. 110 of 1975, on producer's cooperation, these societies can form organizations on higher levels such as the joint cooperatives, the general cooperatives and the regional unions. The apex organization of the producer's cooperative structure, the Central Producers Cooperative Union undertakes the promotion of producer's cooperative societies, training, education, technical guidance and account auditing. It also builds up connections and relations with other national and world cooperative organizations.

This Union, however, does not perform any business activities whether in dustrial or commercial.

## Housing Cooperation:

Before, housing cooperative societies formed part of the consumers cooperative movement. However, in view of the importance of housing and the acute shortage in the housing facilities at present in Egypt, housing societies have emerged

as independent societies with the important role of making available housing for the people and more particularly for the low-income sector of the citizens. A special law for housing cooperation was passed and a central housing cooperative union was formed for the first time in Egypt's modern history.

Article 1 of Law No. 14 of 1981, on housing cooperation, defines this type of cooperation as a branch of the cooperative se4ctor which undertakes to make available housing facilities for the members and to provide services, maintenance and management for such facilities in accordance with the cooperative principles and within the framework of the State's plan of economic and social development. It also has for object to raise the economic and social standards of its members.

The housing cooperative structure consists of the cooperative societies for building and housing, the joint cooperative societies for building and housing, the federal cooperative societies for building and housing and the central housing cooperative union which is the apex organization.

## Consumers Cooperation:

The popular consumers cooperative movement has set up local cooperative societies at the town level, cooperatives for the popular and professional groups and central cooperative societies, in the Governorates, which have the local cooperatives as members. These are a general consumers cooperative society at the national level and a central consumers cooperative union. The consumer's cooperative societies in the rural towns have branches in the

villages in order to satisfy the needs of the villagers. Commodities are procured from their original sources. Consumer's cooperatives are managed in accordance with the sound scientific and cooperative practices.

Attached is an organizational chart of the Egyptian cooperative structure. As it can be seen, the agricultural, producers, consumer, housing and fishery cooperative, sectors have each a separate structure with local (basic or primary) societies at the base as well as general societies and central unions, which are the apex organizations for each sector.

The Central Agricultural Cooperative Union was already admitted to ICA membership as the apex organization of the agricultural cooperative sector. Then the Central Producers Cooperative Union and the Central Consumers Cooperative Union were admitted to ICA.

Regarding the housing cooperative sector, Law No. 14 of 1981 has been recently issued. As soon a organized the Central Housing Cooperative Union will apply for ICA membership.

Regarding the Fishery Cooperatives sector, Law No. 123 of 1982.

It is to be noted that the functions of all the Central Cooperative Unions are restricted to: planning, statistical data collection and processing, training, education, promotion of cooperatives, providing guidance and technical know-how, accounts auditing, supervision, coordination, organizing conferences, publishing magazines and newspapers, research and building up relations with world





cooperative organizations. These unions do not undertake any commercial or profit-making business.

The last step in the course of organization of the Egyptian cooperative structure was the formation of the General Cooperative Union by issuing Law No. 28 for 1984, tying together, coordinate and supervise all sectors of the cooperative movement.

## Summary:

In brief, the study of the problems of cooperative organizations in economic planning Middle East Arabic Countries has been concerned with three basic problems. First, the study has been concerned with the possible contributions of cooperative organizations to economic planning. Second, there was the interest in the conditions under which cooperative organizations can provide these possible contributions. Third, the impact of economic planning on the nature of cooperative organizations has been investigated.

Egypt has a long record in developing agriculture techniques. Agriculture cooperatives are considered one of the three pillars of the national economy. Realizing that the economics of the country are still and will remain for many years to come essentially based on agriculture, it was felt that, through the establishment and growth of cooperatives should be regarded as one of the important instruments for economic, social and cultural development as well as human advancement. Agricultural cooperative is an association of farmers who have come together to achieve some common commercial and social objectives more successfully than they

could as individuals. These objectives, varying as they must from one cooperative to another, all relate fundamentally to the continuance and the improved profitability of individual members' farm businesses. Thus provision of organized, adequate, timely and cheap finance is basic to the development of agriculture. Credit does play a pivotal role in agricultural progress. Agricultural development has helped the United States and Japan in the process of their industrialization. It is now clear to cooperatives that industrial and agricultural development are not alternatives but are complementary and are mutually supporting with respect to both " inputs and outputs ".

As the Egyptian co-operative movement prepared itself ahead to enter 21st Century, Egypt's co-operatives need a radical change in their identities perhaps more than any other sectors. The majority of Egyptian co-operatives were established in two periods of time, the colonial period and first decades of post independent period which were not ideal for growth of co-operative institutions in terms of operating fully within the universally accepted principles of open and voluntary membership, democratic member control, autonomy independence and equal participation of the members in economic activities. In both periods, there were not only restrictions in the formation of co-operatives, but also in the participation of the institutions and their members in some of the economic activities.

In addition there was excessive government control, supervision and general involvement in the affairs of co-operatives, especially in the post independence period. This

was a result of the recognition of the strategic role of co-operatives in the development process.

The above political and economic environment had immense influence in shaping the image or identity of Egypt's co-operatives. They tended to be regarded as government or parasitical bodies not always serving the interests of their members freely and impartially. They also came to be regarded as inefficient economic organizations and incapable of creating the necessary surplus to sustain themselves. This was partly due to the government controls on their pricing, production and other economic decision making processes. Other negative identities that Egyptian co-operatives acquired over time included that they were generally poorly managed, not dynamic, and that they were generally meant to serve low income people.

Referring to development of agricultural credit in Egypt, the Agricultural Credit Bank of Egypt was created in 1931 in the form of joint-stock company, the objectives of the bank were outlined to include: Short-term loans, Medium-term loans, Long-term loans. All such loans were available to cooperative societies and individual farmers. The bank went on to discharge its functions; every endeavor was made to extend services and financial help to cooperative societies. As a result the cooperative movement gradually expanded. At first the Bank was financing agriculture and farmers cooperatives only, but with the growth of the cooperative movement other types of cooperatives began to seek credit.

Cooperators were in favor of creating a separate cooperative bank which would finance all types of

cooperative societies. After discussions and thorough studies, it was decided to drop the idea of establishing a new bank and to develop the Agricultural Credit Bank by stages and to encourage social and economic development for the purpose of cooperative transformation.

The rapid economic and political reforms sweeping Egypt especially in the last decade towards liberalized economic systems and democratization of social and political affairs, offer a unique opportunity for Egyptian co-operative movement to radically change its identity. The above changes have created a highly conductive environment for co-operatives to break away from the past practices and start running their affairs freely without government interference; to start designing economic activities which are not only viable but have a high rate of return that will ensure their sustainability, continued quality and adequate services to the members, for this is the only way they can survive in the competitive business world which has emerged following the recent economic liberalization.

It is advisable that the (PBDAC) in Coordination with the Ministry of Agriculture and the Central Agriculture Cooperative Union (CACU) should get together to set A comprehensive flexible cooperative strategy that covers all major aspects of the cooperative technical assistance, financial viability, the input-output processes ... est.. The Strategy should be integrative and fit smoothly together to meet the ever-changing environment in which cooperative exists, taking in consideration that the number of credit agriculture cooperative societies in 30/6/1994 was 5215 societies... Number of Individual members 3.5 millions.

Cooperative strategy should specifically identifies future opportunities and threats analyzes the cooperative capabilities, assesses the actions of competitors and establishes sub plans and the actions necessary to achieve the sub plans.

Among the points that they consider:

Peasants may well be "Modernizers" if they can maintain control over their own adjustment.

Principle Bank and Cooperative Structures should be reorganized ... adopt private business mechanisms ... apply scientific, economic methods.. taking in consideration that the government has already conveyed its decision to pay off the "accounts receivable" (amounting to about LE 1.2 billion), and the first installment of LE 100 million has been paid to the PBDAC. Besides The PBDAC's Board of directors has recently taken new measures that would improve bringing it closer to the conditions prevailing in the market.

Co-operatives are not charity organizations, but are, indeed, organizations consciously designed to give the people a voice in the shaping of their living conditions.

A new Principle on capital formation stressed the need to rely as much as possible on member capital both individual and collective, and to ensure a proper degree of independence in the rising and use of capital It would be helpful to let them apply Financial Leverage Method and the way it operates.

The recruitment of co-operative leaders and top managers should be carried out with the utmost care.

Professional competence should necessarily be combined with a commitment to co-operative ideas and values. This is especially crucial in parts of the agriculture co-operative organizations considered vital from a member's point of view and calls for proper co-operative training programmers for management.

We should take the appropriate steps to continuously reproduce and encourage visions about the co-operative future among members and to transform these individual visions into overall plans and programmers for the co-operative whole.

Enlarge the women membership in agriculture cooperatives, they already serving and willing to, undertake the responsibilities of membership.

For Egypt's co-operative movement to achieve the required change in its identity, the Egyptian government, donor organizations and international interested agencies will need to offer considerable support in material, technical and policy areas. The Egyptian government will need to create the necessary policy framework while the donor community and the international co-operative institutions will need to assist in the capacity building of the movement especially through strengthening of institution under which cooperatives receive aid and encouragement without effect on their independence?

No doubt that cooperators in Egypt should come together with the objective of solving their own problems collectively for the common good at the primary society, national cooperative apex organizations to achieve better living standards and solve the problems which hinder food

self-sufficiency in the world in general and Egypt in particular.

I am in favor of that the Ministry of Agriculture in Coordination with The (PBDAC), and the (CACU)should get together to set a new strategic policy to tackle the problem of maintaining proper balance between sectors. The consequences of neglect of one or the other sector will be distressing and they should concentrate on :

Fluctuations in the prices of agricultural commodities affect the incomes of all types of farmer's cooperative big, medium or small. But the worst sufferers are the small farmers and it affects the general prices level of the country also. It has its wider consequences. Ultimately, the whole economy is affected.

The problem of Agriculture cooperative indebtedness has drawn the attention of many authorities, experts and committees and various estimates with regard to the amount of indebtedness have been made, from time to time. But the estimates differ widely; and the opinions of the experts on the subject vary greatly.

The stabilization of agricultural cooperative commodities prices should be carried in such a way that the price received by producers would not deviate significantly or vary long from the world price.

At last let us be aware that liberating cooperatives, 'opening an economy' and introducing a complete reversal of a country's overall development strategy is a complicated matter, which encounters numerous obstacles to successful implementation. The lessons to be learned from Egypt's history may facilitate a transformation of cooperatives from

parasitical to self-help organizations ... and these efforts might be helpful to other countries presently introducing similar shifts of policy.

Let us remember that "the ultimate aim for a co-operative membership might be a richer life, a safer life, a worthier life, peace and human rights, defense of democracy and solidarity with the unfortunate''.

## Concluding Remark:

**The cooperative societies, of various types, occupy a central place in the plans of the governments and of other organizations in Egypt. We need not turn to the history of cooperation in order to seek arguments emphasizing the important and effective role, which the cooperative movement can play. The peoples of the Region are already convinced of the fact and do not ask for additional proof in this respect. Yet, the cooperative movement does face many difficulties which hold it back, or at least deter its progress, in spite of the belief of all concerned that it is most needed.**

These difficulties must be correctly and clearly defined as a primary step towards finding solutions and remedies, which may be ultimately formulated, into a feasible and workable cooperative strategy for accelerating development as well as the required social and economic changes.

Pursuant to its charter requiring that research and studies be made to help promote cooperation, The Arab Labor organization of the Arab League, presented the author with an opportunity to tour several countries of the Region: these visits were most informative. The field studies add

much to the theory and enrich it with a wealth of data and information most needed for the appraisal of the national cooperative movements and their constraints and limitations, taking the prevailing traditions and customs into consideration.

Most of the difficulties, which hamper cooperation, can be found inherent in the economic, social and political conditions prevailing in the countries of the Region.

**These countries certainly vary in their particular economic and social outlook, but they have much in common. They all face the same certain problems, which may appear in different degrees in different countries, but may be summarized as follows:**

## 1. On the Economic Side:

a) A great majority, of the population, practice farming but the farm unit is small and productivity is often low.

b) The average per capita share of the national income is tending to decline, except in oil-producing countries.

c) Big landowners make most savings and surpluses but hoard the funds, buy more land or indulge in ostentatious spending; they do not re-invest their money effectively.

d) The majority of farmers and working people have no propensity for thrift nor have they enough income from which they can save.

e) Jobs outside agriculture are only available in limited areas, while grains and raw materials, mostly for export, form the major part of agricultural production.

## 2. On the Social Side:

a) High mortality, short longevity and diminished life prospects for the newly born babies are common phenomena in villages.

b) Rural areas are overpopulated while very bad housing conditions prevail in towns and cities particularly in areas inhabited by the working class.

c) The majority of the limited income people live in deteriorating health conditions with very poor sanitary conditions.

d) Though women have realized gains in some countries, they still suffer in some middle east countries from lower social status in many areas.

e) Large numbers of citizens immigrate from the rural areas to seek jobs in towns and thus create considerable problems.

## 3. On the Political Side:

a) The majority of countries have regained their political independence but their endeavors for development and progress are often foiled by attempts on the part of the former colonial powers to perpetuate their political influence on decision-making. The continued tensions in the Region because of the Arab-Israeli conflict and ideological rivalries have also adverse effects.

b) Educational facilities and methods are inadequate, while illiteracy is high in ruler areas, specially between women, this situation affects badly democratic progress.

c) The middle class is practically non-existent in most countries and very weak where present. Thus, it cannot play a beneficial balancing role.

d) The current world political instability greatly influences the political situation in the Region.

**Apart from the above-cited difficulties, there are some problems concerning cooperative planning. Foremost among the most prominent factors which hinder sound cooperative planning are the following:**

**1. Inefficient Economic Analysis:**

**Scientifically sound cooperative planning requires more than mere knowledge of the laws govering economic development and business administration. Planning for cooperatives, particularly the productive cooperatives, requires that the planner should be conversant with such economic laws and possess the special skills of applying them in a manner suited to cooperative business practice.**

Economic analysis of the status of the cooperative society is a continuous task and the resulting information requires gathering, sorting, classifying and processing and made available to planners, administrators and managers for use in decision making and for the longer term task of policy shaping.






Cooperatives, on the other hand, should give special attention to establishing the necessary facilities and appoint able staff to undertake economic analysis, or, at least, should be engaging the services of someone, or a firm, to take up the task.

Many cooperative societies in the developed countries have, within their organizational structure, a separate department for economic analysis, which also undertakes other activities such as production planning, market research and sales promotion.

However, smaller cooperatives, need to train staff and managers on economic analysis and related activities.

## 2. Pricing:

**Pricing is one of the important tools for planning the activities of cooperatives and determining the sales volume which, in turn, fixes the production policy and the gross income from which wages and other expenditures are deducted to form the ultimate net income.**

Suitable and reasonable prices result in increased sales and, therefore, more production and lower costs. On the other hand, improper pricing policy would lead to shrinkage in sales, lower production level and, consequently operating at less than the optimum capacity. This means that a part of the socially-owned resources would remain idle and practically wasted.

Although many cooperators and cooperative scholars are opposed to the fact that cooperatives receive grants or






subsidies from the government or local authorities, we must point out that recent case studies have revealed that price subsidies would help strengthen the cooperatives in certain localities until they become financially viable in time. Subsidies and other financial concessions may be useful in promoting the establishment of certain types of cooperative societies which provide much needed services in certain places or help to create additional jobs in densely populated areas.

However, barring similar special cases, the cooperatives should be always self-reliant and able to handle the pricing policy taking into consideration the prevailing market conditions and the status of competition.

## 3. Marketing:

**Any business, which hopes to succeed, must satisfy certain wants. The producer, or the distributor, should dispose of a variety of goods acceptable to consumers. He should also make these goods readily available at a suitable time, in a suitable place and at a reasonable price. This is the essence of the marketing process which has for it's object to carry the products from the producer to the consumer directly or through the known distribution channels.**

The marketing process, whose function is to regulate production in accordance with the market requirement and to make the products available to the consumer, must not be only quantity-oriented but should be also quality and time oriented. Cooperatives, therefore, must hold enough stocks to enable them to respond to urgent demands and to satisfy the

needs of the consumers in the quantities and varieties required.

## 4. Financial Planning:

**All types of cooperatives must plan their operations and ensure that these operations are funded properly at the lowest possible cost. Producer's cooperatives are frequently called upon to provide finance to their members in the shape of production loans, which the members cannot get from the ordinary financing sources for some reason or another. If loans are not readily available from the cooperative, the members may be driven to borrow from usurers at exorbitant rates of interest, or they may be compelled to sell their products in advance at the prices, which the traders dictate.**

Craftsmen cooperatives in most countries of the Region face many problems owing to their small size, limited scale operations, scarce financial resources, unavailability of borrowed capital and lack of managerial skills. Cooperatives, which produce for their own account, may also face, in addition to the foregoing difficulties, other problems resulting from their inability to acquire machinery and modern technologies and failure to attract well trained workmen to keep their production going. They also cannot collect ample information about the market and, consequently, are not in a position to coordinate a proper marketing policy. The financial weakness of such cooperatives may lead them to use low quality raw materials and, therefore, their products would not be acceptable to users.

It is to be noted that productive cooperatives of developing countries may be induced to follow production methods requiring intensive labor and less capital. Under such circumstances it would be particularly important to aid, subsidize and help these cooperatives to develop and become able to absorb more workers as long as the work force is numerous and the capital is scarce. The cooperatives, thus, would serve useful economic, social and political purposes by providing jobs, increasing skills and keeping social stability. Producers cooperatives which act as associations of independent small producers can help develop the local communities by making of these producers real businessmen who, in their turn, can play the vital role of developing these local communities. Here, the government has an important task; it should plan aid and subsidies, in a manner conductive to more development and advancement. It can help in financial planning and provide the producer cooperatives with advisory services. Moreover, the government should also arrange for the cooperatives to avail themselves of the services of the various government departments in matters relating to the choice of proper machinery and technologies, market research, production planning, plan design and layout and effective training. The government may also grant the cooperatives some concessions such as giving them priority in supplying government requirements, customs exemptions or duty reductions on imported materials or exported products and so forth.

In fact, financial planning covers all the activities of the cooperatives and regulates them though the preparation of budgets and the appropriation of funds. Yet, most cooperative societies in the Region do not attend to this vital

task owing to the factors explained earlier. It is important that the government, or more conveniently, the cooperative unions and federations, should help in this respect.

## 5. Implementation and Running of Business:

**The majority of the cooperative societies in the Region do not have personnel with adequate capabilities and skills and in ample number. A real managerial revolution is required whereby backward systems could be replaced by efficient ones. Outdated measures and arrangements should be done away with in order to avoid complications and duplication. In a word, all systems require re-modeling and all staff upgraded to ensure better operation, more services, lower costs and higher quality products in line with the principles and the objectives of cooperation. Personnel and members alike require training to absorb the new systems which needs to be introduced with the least possible costs and sacrifices.**

It is important that the cooperatives adhere, in all their practices, to the cooperative philosophy and principles. More importantly they need to employ staff who believe in such philosophy and principles, or at least who are not against them and are willing to learn and implement them, otherwise, there is the risk of the employees attempting to realize personal gains in a manner detrimental to the cooperative. A greater risk may be expected when the manager of the cooperative is appointed,. as it is the usual practice, for his professional skills regardless of whether he believes or not in the role which the cooperative movement could and should

play in promoting the interests of the members and of the people at large. He may tend to overlook the cooperative principles, seek to maximize profits as a private business may do, or follow his own goals.

## 6. Cooperative Education:

*) The important place, which education and training hold in all business activities, and particularly in cooperation, needs not to be overstressed. That is why cooperators insist upon building up educational systems, which can take care of the specific requirements of cooperative organizations.

Though the Egyptian cooperative activities have been growing, expanding and diversifying over the past years, cooperative education and training did lag much behind for various reasons and considerations.

To bridge this gulf, the Higher Institute of Cooperative and Managerial Studies (HICMS) was established with the special aim of coping with the educational requirements of the Egyptian cooperative movement.

*) We accept it as a self-evident fact that science and technology are the principal tools for the development of a nation in general and cooperatives in particular, which is achieved not only by the manifold applications of science and technology but also through the development of a scientific attitude and creative ability. It is also vitally important to recognize the necessity to integrate science and technology with humanism, and the problem of the preservation of the

environment, taking in consideration that cooperatives can play very important role in this matter.

*) We apart from analyzing the structural build-up of Egypt;s agricultural cooperatives and the consequences of these structures for their performance, also have to illuminate the cooperatives' impact on rural development, to determine their role(s) in overall development, and to assess their potentials as instruments for future rural development.

*) If can well be said that this important conference represent a landmark in the development of Cooperative Enterprise, Europe and The Mediterranean Region and help to satisfy the requirements of Mediterranean life and to the scientific and technical developments that crop up every day in all spheres of human cooperative activity.

**Prof. Dr. Kamal Hamdy Aboul-Kheir**
**Dean: Higher Institute of Cooperative Studies**

On behalf of the Egyptian Society for Cooperative Studies and its affiliated units, I would like to thank The Italian Apex Cooperative Organization (Legacoop) for Inviting me to this well and highly organized conference on " Co-operative Enterprise, Europe and The Mediterranean Regions".

May I also include in my thanks the Italian Cooperative Organizations for their awareness. This important conference is convening at a very difficult moment, all of us are worried about the present risky situation for peace in the world.. and also the huge challenges created by the global competition, Globalization has to benefit all people in general and weaker persons and societies in particular.

As we already feel it, this conference is taking place at a very difficult moment.. We are going through a time full of uncertainties and fear. The tragic events that happened lately shacked the very foundations of our lives and our sense of the future.. Terrorism and its brutality acts against humanity that we have to fight with a firmness and also the right means.. Military action is not the only way to overcome this difficult situation. We have to develop a dialogue between the peoples of all the world and work together for the well fare of peace and progress.. perhaps devoting special attention to youth and women might help in this matter, if we strengthen their motivation to actively participate, using the

necessary methods to preserve and spread the cooperative values and principles.

## Ladies and gentleman,

Knowing that Legacoop made great contributions to the Italian people, preserving and developing the National Economy of Italy is subject of great interest to us, to our students, our different cooperative sectors and also to our members of the cooperative organizations in Egypt.

I have the impression that the scope of papers of this Important Conference, and our discussions will enlighten us and help us in carrying our responsibilities. Cooperative Movement as one of those structures which can contribute to the search for the New International Economic Order will help and bring its contribution to the solution of the common problems of our time.

This contribution could in my opinion be twofold:

**At National Level**, to provide an example for economic and social progress.

**At Mediterranean Regions**, to act as a privileged instrument for development.

We know that each country has its own specific methods, the fact of Cooperative Movement existence, and the long history of its tradition in a country like Italy, and Europe bear witness to the concrete possibility of humanizing the working environment in general and our cooperative organizations in Egypt, other cooperative

organizations in Mediterranean region in particular, taking in consideration that cooperative model seems to us to respond well to the aspirations of many developing countries. I believe that this International Conference could be the occasion for reflection and useful proposals on this theme..

**Dear cooperators,**

The World of today, which is getting smaller, and the international character of which is growing, the strength of the cooperative movement is precisely to have known how to preserve its traditions, maintain its independence, and look questioningly at the future. There is a need for a profound rethinking of known and tested practices and a reshaping of models to meet the needs of the emerging market economies.

**Dear Cooperators,**

This will permit it to give us.. people of Cooperative Movements Around the Mediterranean Regions, message of hope and progress.

May I draw your king attention that a number of important aspects of the recent developments in the world economy tend to give a new dimension to the cooperative movements. Enormous constraints inherent in the economic growth process of the developed countries, provide increasingly persuasive reasons for Governments of developing countries to formulate and carry out a policy under which cooperative receive aid and encouragements, of an economic, financial, technical legislative, without effect on their independent. We have to influence governmental decisions which, in some parts of the Mediterranean Region,

and other parts of the world, are trying to marginalize cooperation's.

Undoubtedly, both Europe and the Mediterranean Regions recognize the importance of fostering and strengthening cooperation for the greater benefit of their peoples.

It can be asserted that such cooperation, if successfully established and consolidated, will help in finding solutions to major problems of growth and development of all the cooperating movement.

It remains to take the first bold steps to organize such cooperation on new and more effective basis which should take account of recent developments in the world economy and the legitimate objectives of all the participating parties.

**Finally,**

The cooperative Organizations are in great need of teaching their employees the skills required to do things, to execute new training programs, using both-in-house resources and outside specialists, so that employees not only understand cooperative principles and identity, but also translate those into behavior that makes sense on local level and persuade all general managers of cooperative organizations to understand the new training programs. In my opinion cooperatives have to fight to stay ahead of the competition, communication among employees at all levels is more important than ever. We have to suggest new training programs to reduce culture barriers on both regions –

EUROPE, AND THE MEDITERRANEAN REGIONS – to bring cooperators all close to the cooperative way ..

**Dear Cooperators,**

If you want to develop cooperative organizations, you have to do the output of this conference.. besides that we are hopeful that the conference will find out the motives and measures for promoting cooperation between Europe and the Mediterranean Regions.

... May I congratulate all of you for all the efforts you have done to let us understand each other.. to let us pool our experiences in order to help each other and go beyond them and make progress. This is the spirit we should like to see suffusing the world tomorrow.

**Thank you for your kind attention.**

## بعض أوجه نشاط
## الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) تدرج في مناصب هيئة التدريس منذ عام ١٩٤٨ في كلية التجارة جامعة عين شمس حتى الأستاذية ، ومازال أستاذا بها حتى الآن..

*) كاتب بصحف دار التعاون للطبع والنشر وله مقال أسبوعي منذ عام ١٩٥٩ حتى الآن.

*) تولى أمانة ثم عمادة المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية منذ إنشائه عام ١٩٦٠ حتى الآن.

*) رئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية التي تملك المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية ، والمجلة المصرية للدراسات التعاونية ومركز البحوث التعاونية ، ومركز تنمية العلاقات التعاونية الدولية ، ومركز التدريب التعاوني ، المركز التعاوني للثقافة وتنمية المجتمع ، قصر التعاون للمؤتمرات ، الملتقى العلمي التعاوني للتنمية البشرية بجنوب سيناء ، المركز التعاوني للحاسب الآلي ونظم المعلومات ، مدرسة الجمعية المصرية للدراسات التعاونية ، تحت الإنشاء " متحف التعليم التعاوني " .

*) رئيس تحرير المجلة المصرية للدراسات التعاونية منذ صدورها عام ١٩٦٨ وصدر قرار من مصلحة الاستعلامات بذلك.

*) عضو نقابة الصحفيين.

*) نائب رئيس اللجنة الزراعية للحلف التعاوني الدولي منذ عام ١٩٧٦ وأعيد انتخابه في أكتوبر عام ١٩٨٠ لمدة تالية حتى عام ١٩٨٤ وانتخبته اللجنة الاقتصادية في نفس العام نائباً لرئيسها.

*) عضو اللجنة المركزية للحلف التعاوني ، ولجنة الصحافة التعاونية ، وعديد من لجان الحلف النوعية.

*) عمل مستشاراً لجامعة الدول العربية في الشئون الاجتماعية والتعاونية والإدارية.

*) شغل عضوية مجالس إدارة الاتحادات التعاونية المركزية للتعاون الاستهلاكي والإنتاجي والإسكاني والزراعي.

*) تحت رعاية رئاسة الجمهورية تولى الأمانة العامة للمؤتمر التعاوني الاستهلاكي الأول عام ١٩٨٠.

*) عضو في المجالس القومية المتخصصة (المجلس القومي للتنمية الاجتماعية والخدمات وعضو شعبتي الحكم المحلي والتنمية الإدارية).

*) عضو المجلس الأعلى لقطاع التموين ، وعضو الجمعية العمومية للعديد من شركات وزارة التموين.
*) عضو مجلس إدارة أكاديمية السادات للعلوم الإدارية.
*) عضو الشعبة المصرية للمعهد الدولي للعلوم الإدارية.
*) رئيس المؤتمر الدولي الثالث للتجارة التعاونية الدولية بالقاهرة الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي سنة ١٩٨٢.
*) رأس مؤتمر الإصلاح الزراعي بصوفيا الذي نظمه الحلف التعاوني الدولي بالتنسيق مع الاتحاد التعاوني في بلغاريا سنة ١٩٨٣.
*) اختير خبيراً بالهيئة الاستشارية التعاونية الكندية التي تضم أبرز علماء وخبراء الحركة التعاونية في عام ١٩٨٤.
*) رأس الندوة الدولية لإدارة التنظيمات التعاونية في الدول العربية التي نظمها المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية سنة ١٩٨٥ بالتنسيق مع اتحاد رايفيزن العالمي.
*) عضو مجلس إدارة صندوق تمويل المساكن - وزارة التعمير والمجتمعات الجديدة واستصلاح الأراضي سنة ١٩٨٥.
*) عمل رئيساً للجنة الاستشارية الدائمة للأمانة العامة للاتحاد التعاوني العربي سنة ١٩٨٥.
*) أسهم في العمل السياسي ، حيث اختير عضواً في المؤتمر القومي للقوى الشعبية.
*) وأميناً للمكتب التنفيذي بكلية التجارة جامعة عين شمس.
*) وأميناً لصندوق هيئة رعاية طلاب الجامعات التي تشكل مجلس إدارتها من عمداء الكليات الجامعية ١٩٦٤.
*) عضواً منتخباً بلجنة المائة التي أنتخب على مستوى الجمهورية لوضع أسس الإصلاح الاجتماعي والاقتصادي سنة ١٩٦٨.
*) عضواً منتخباً باللجنة المركزية للاتحاد الاشتراكي العربي.
*) منحته نقابة التجاريين في عام ١٩٨٠ شهادة تقدير ، وذلك عرفاناً بالمركز القيادي الذي يشغله ، وتتويجاً للدور الإيجابي الذي يقوم به في خدمة المجتمع.
*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء تمثال الامتياز الإداري كأحد رواد الإدارة في مصر في عيد الإدارة الثالث الذي نظمته أكاديمية إدارة الأعمال واتحاد الجمعيات العلمية العاملة في مجال الإدارة ١٩٨١.

*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه رئيس الوزراء درع العيد الخمسيني للبنك الرئيسي للتنمية والائتمان الزراعي (١٩٣١-١٩٨١) للدور ذاته البارز الذي قام به في إعداد التعاونيين وخدمة الاقتصاد القومي.
*) منحه السيد رئيس الجمهورية وسام الجمهورية من الطبقة الثانية تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته .. عام ١٩٨٣.
*) تحت رعاية السيد رئيس الجمهورية سلمه السيد رئيس الوزراء ميدالية وشهادة تقدير في العيد الماسي للحركة التعاونية المصرية (١٩٠٨ - ١٩٨٣).
*) عضو مجلس إدارة بنك العمال المصري عام ١٩٨٦.
*) منحه السيد رئيس الجمهورية في عام ١٩٨٨ نوط الامتياز من الطبقة الأولى تقديراً لحميد صفاته وجليل خدماته للحركة التعاونية.
*) عضو المجلس الأعلى للمعاهد الفنية والخاصة التابعة لوزارة التعليم.
*) مقرر لجنة العلوم الإدارية بالمجلس الأعلى للثقافة.
*) اختارته منظمة العمل الدولية في عام ١٩٩٢ للمشاركة في وضع التوصيات التي ترتبط بدور التعاونيات في ظل النظام الاجتماعي والاقتصادي الجديد.
*) اختارته هيئة الأمم المتحدة للمشاركة في وضع ورقة العمل التي تختص بمؤتمر القمة والتنمية الاجتماعية الذي سينعقد في مارس ١٩٩٥ بكوبنهاجن بالدانمارك ويحضره ملوك ورؤساء العالم.
*) عرضت عليه في عام ١٩٩٤ جامعة المشروعات في الصين أن يتولى الرئاسة الفخرية لهذه الجامعة وأرسلت بذلك وثائق رسمية غير أنه رأى أن الأولى بهذا المنصب شخصية عامة لها قدرة على اتخاذ القرارات التي ترتفع إلى مستوى العلاقات الدولية.
*) مَنَحه السيد نائب رئيس الوزراء ووزير الزراعة درع الامتياز في مهرجان الإنتاج الزراعي لدوره البارز في إثراء الفكر التعاوني في يناير عام ١٩٩٥.
*) منحته السيدة سوزان مبارك حرم السيد رئيس الجمهورية ورئيس مجلس إدارة الجمعية المصرية لتنمية الطفولة شهادة تقدير في عام ١٩٩٥ تعبيراً عن الوطنية الصادقة والالتزام العميق بقضايا الوطن.

## أبرز إسهامات
## الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير

*) إنشاء دبلوم الإدارة العليا التعاونية بمرحلة الدراسات العليا التطبيقية بكلية التجارة جامعة عين شمس.

*) إنشاء الدراسات العليا التعاونية على مستوى الدراسات التمهيدية لمرحلة الماجستير والدكتوراه.

*) إنشاء المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية على مستوى مرحلة البكالوريوس ، والحصول على اعتراف وزارة التعليم العالي بشهادته على المستوى المالي والعلمي .. وكذلك اعتراف اليونسكو ... والجامعات الدولية في الشرق والغرب .. ومعادلة المجلس الأعلى للجامعات المصرية لشهادة بكالوريوس المعهد ، وفقاً لقرار المجلس الأعلى للجامعات رقم ٣ بتاريخ ١٩٨٦/٢/٢ بأن بكالوريوس المعهد يعادل البكالوريوس الذي تمنحه كليات التجارة في الجامعات المصرية شعبة إدارة الأعمال.

*) اعتراف نقابة التجاريين بخريجي المعهد وقيدهم في الشعب المختلفة وفقاً لتخصصاتهم الوظيفية.

*) الحفاظ على اسم الحركة التعاونية الشعبية عن طريق تمثيلها في فترة غيابها في المنظمات الدولية بصفة عامة والحلف التعاوني الدولي بصفة خاصة.

*) عضوية المعهد العالي للدراسات التعاونية والإدارية في لجنة الحلف التعاوني الدولي المركزية .. وعضويته في اتحاد رايفايزن العالمي بالإضافة إلى مشاركة المعهد في كافة اللجان النوعية الدولية المنبثقة عن الحلف واتحاد رايفايزن كاللجنة الدولية للزراعة ، واللجنة الدولية الاستهلاكية واللجنة الدولية للعمال واللجنة الدولية للإسكان ، واللجنة الدولية للثروة السمكية ، والمؤتمرات العلمية التعاونية التي تعقدها كليات التعاون الألمانية وغيرها.

*) إصدار المجلة المصرية للدراسات التعاونية كأول مجلة تعاونية علمية دورية تسجل وتحلل أحدث التطورات من حيث النظرية والتطبيق لعلوم التعاون في مجتمعنا الدولي المعاصر.

*) إنشاء مكتبة علمية تعاونية على مستوى الدراسات الأكاديمية ابتداء من مرحلة البكالوريوس حتى مرحلة الدكتوراه تسهم في إعداد جيل تعاوني علمي جديد يقود حركة التغيير نحو مواكبة ثورة الإدارة العلمية التعاونية المعاصرة.

*) كلفته المجالس القومية المتخصصة بوضع إستراتيجية لتطوير نظام التعاون في مصر ، وناقشها المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية ورفعت إلى السيد رئيس الجمهورية ضمن تقرير المجلس القومي للخدمات والتنمية الاجتماعية الكتاب رقم ١٦٧ من مطبوعات المجلس ، الدورة الرابعة ، سبتمبر ١٩٨٣ - يونية ١٩٨٤.

*) كلفه السيد وزير التموين والتجارة الداخلية بموجب القرار الوزاري رقم ٤٨٨ لسنة ١٩٨٥ برئاسة لجنة لإجراء الدراسات وتقديم ورقة عمل ووضع إستراتيجية تطوير الحركة التعاونية الاستهلاكية وتنشيطها في ظل ما هو قائم حالياً وما يلائم الظروف المستقبلية حتى تتمكن من أخذ وضعها الطبيعي في تنمية الناحية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع المصري في جمهورية مصر العربية. وقد قام الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير بصياغة ورقة الإستراتيجية وتلقى شكراً رسمياً من الأستاذ الدكتور رئيس الوزراء.

*) كلفه مدير مركز الأمم المتحدة للتنمية الاجتماعية والدراسات الإنسانية بوضع ورقة عمل خاصة بدور حكومات العالم في التنمية الاجتماعية وذلك في الندوة الدولية التي عقدت بموسكو فيما بين ١٨-٣١ مايو ١٩٨٧.

*) وقدم الدكتور/ كمال حمدي أبو الخير كخبير تعاوني للأمم المتحدة ورقة عمل تتعلق بدور حكومات الشرق الأوسط وشمال أفريقيا في التنمية التعاونية.

*) كلفته الأمانة العامة لمجلس وزراء العمل والشئون الاجتماعية بالدول العربية الخليجية بالمشاركة في أعمال ندوة (دور الحركة التعاونية في خدمة المجتمع العربي الخليجي ) والتي عقدت في الدوحة فيما بين ١٥ ، ١٧ سبتمبر ١٩٨٧ بإعداد الدراسة حول واقع وآفاق الحركة التعاونية في الدول العربية الخليجية.

*) كلفته منظمة العمل الدولية بالاشتراك مع أربعة عشر خبيراً عالمياً بمراجعة كافة التوصيات التي تتعلق بالتعاونيات في ضوء المتغيرات العالمية ، على أن تتم صياغة كافة التوصيات في مؤتمر عام يعقد في جنيف بسويسرا ، وكان الدكتور كمال حمدي أبو الخير العالم العربي الوحيد بالنسبة للمنطقة العربية.

*) أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه في جامعة عين شمس وجامعة القاهرة وجامعة الأزهر.

*) كلفته اللجنة الدولية للاتصالات والإعلام بإصدار بحث خاص بمناسبة الاحتفال بمائة وخمسين عاماً على إنشاء الحركة التعاونية البريطانية ومائة عام على إنشاء الحلف التعاوني الدولي ودور الجمعية المصرية للدراسات التعاونية في قيادة الفكر التعاوني والدروس المستفادة من تجارب الآخرين وذلك بصفته نائباً لرئيس اللجنة وعضو مشارك في إصدار الأعداد الخاصة التي يصدرها الحلف لنشاط المؤتمر.

*) شغل عضوية لجنة الدراسات العليا ومجلس كلية تجارة عين شمس لسنوات متعاقبة حتى تاريخ طبع هذا المرجع عام ٢٠٠٠.

*) سعيه نحو إدخال مصر في السوق الحرة التعاونية في المنطقة الأورومتوسطية.